

٤٢١٢١٧١٤



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

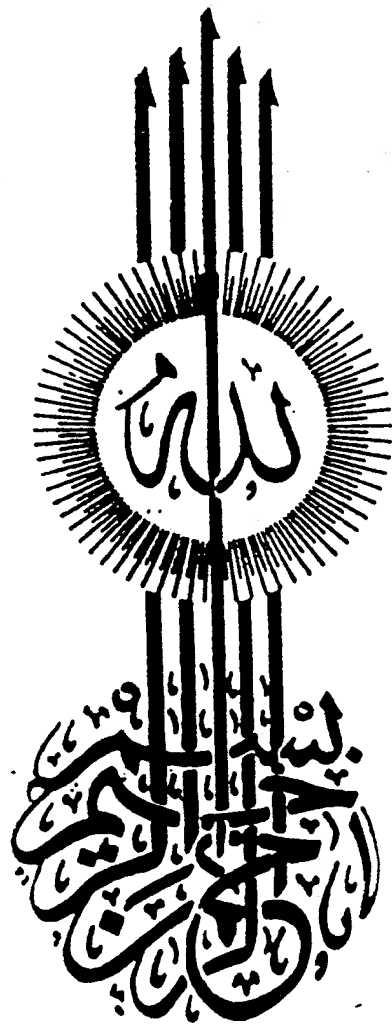


دراسة

مشروع المملكة العربية السعودية

للإفادة من الهدى والأضاحي.

الجزء الأول: الدراسة التسويقية.



يستهدف مشروع المملكة العربية السعودية للاستفادة من لحوم الهدى والصدقات والتي يؤديها الحاج لا تمام نسكه رغبة في إكمال أداء شعيرته الدينية والتقرب عز وجل لله بها. حيث يقدم حاليا المشروع خدمات للحاج تركز على هدف رئيسي هو الاستفادة الكاملة من لحوم الذبائح التي ينحرها الحاج والتي كانت لا يستفاد بالكامل منها وإيصالها لمستحقيها من فقراء الحرم مع توسيع دائرة المنفعة لتشمل فقراء المسلمين في مختلف مناطق العالم الإسلامي.

المشروع يستهدف خدمة الحاج من خلال تسهيل عملية نحر النسك وتوزيع اللحوم على المستحقين. وتتوفر للحاج حاليا عدد من الخيارات حيث يتواجد منافسين لتقديم خدمة الذبح والتي لا تقدم بنفس النوعية (من حيث توفر الشروط الشرعية) يضاف لها أن المنافسة لا تهتم بتوزيع اللحوم وإيصالها لمستحقيها وترك الأمر في يد الحاج أو يقوم الجزار ببيعها بعد تركها له من قبل الحاج. وتستند المنافسة نتيجة لعدم تقديمها خدمات إضافية للاستفادة من الذبيحة على تخفيض السعر وعرض الذبيحة بسعر منخفض عن ما يقدم من قبل المشروع يضاف لها ثمن زهيد مقابل خدمة الذبح نتيجة لعدم قيام الجزار بسلخ وحفظ الذبيحة وإعدادها. الأمر الذي يجعل الحاج ينجرف ولا يفكر في النتائج والتي يجب على المشروع أن يظهرها في حملة الدعاية والإعلان والتوعية التي سيقوم بها البنك. وجعل المقارنة بين المشروع والمنافسة تستند على كافة الأبعاد.

ويعتبر مشروع المملكة العربية السعودية خيرى لا يستهدف الربح وإنما تغطية تكاليفه مع قيام الدولة أو البنك في حالة تواجد عجز بين الإيراد وتكلفة بتغطية النقص في الموازنة حيث يهتم المشروع بخدمة المسلمين ونظافة البيئة في الحرم.

ومن هذا المنطلق نتجه نحو دراسة عناصر السوق الخاص بالهدى والصدقات المستهلك (الحاج) والمنافسون بهدف بناء الاستراتيجيات التسويقية التي يتمكن المشروع من الوصول للطاقة القصوى إنتاجيا وتوعية المستهلك بالخدمات والفوائد من التعامل مع المشروع مقارنة بالمنافسة.

لتحقيق أهداف الدراسة أيضاً تم تصميم استبيانات موجهة للمنافسة للتعرف على اتجاهاتها ودرجة تأثيرها (إيجاباً أو سلباً) بالمشروع، بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى تميزها عنه والاختلاف في المنتجات الخاصة بالمشروع كما تمت دراسة كيفية احتوائها من قبل المشروع وأبعاد التعاون الممكنة مستقبلاً وجدوى ذلك اقتصادياً للمشروع. كما تم خلال نفس الوقت زيارة المجزرة البديلة للتعرف على التنظيم الحالي وأسلوب الذبح وتصرفات الحجاج والقائمين على الذبح وذلك بهدف تكوين تصور شامل للوضع الحالي للخدمة والمنافسة ولسلوكيات الذابحين داخل المجزرة البديلة.

كما تم خلال نفس المرحلة زيارة المجازر البعيدة عن مجموعة المجازر داخل المشاعر وخاصة مجزرة العسيلة للتعرف على نوعية من يقوم بالذبح هناك وطبيعة النشاط الممارس ونوعية المنتجات المعروضة هناك.

### المجزرة البديلة:

٢,١

إن أهمية اختيار العينة يؤدي إلى إيجاد التوازن بين المعلومات التي يتم جمعها وبين التي يهدف البحث إلى إيجاد إجابات وحلول لها. وقد تم اختيار هذه العينة كجزء مكمل للبحث حيث هدفنا في هذه العينة على التعرف على المنافسين المباشرين. وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٥ من ملاك الحظائر أو المستأجرين والذين يقومون بتوفير الذبائح للحجاج لموسم الحج والقيام بتقديم الخدمات لهم حيث نرى أن ما نسبته ٤٣% من الحجاج يقومون بشراء الذبائح من المجازر مباشرة ((مجموع المذبوح- البنك)) بمجموع المذبوح). هذا واحتوت قائمة الاستبيان على جميع الاستفسارات والتي يمكن من خلالها توفير معلومات وبيانات أكثر دقة وتفصيلاً بحيث يمكن على أساس هذه المعلومات إمكانية التوصل إلى نتائج.

والاستفسارات التي طرحت من خلال الاستبيان تشمل على تحديد أنواع الذبائح وعدد الحظائر المملوكة لأصحاب الحظائر والخدمات التي يقدمونها وأيضاً آرائهم عن



مشروع المملكة للإفادة والأعمال التي يقوم بها المشروع وتأثيرها على نشاطهم وإمكانية التعاون مع المشروع مستقبلا والصور المقبولة للتعامل.

#### ٢,١,١ أنواع الذبائح المتوفرة لدى الملاك وكمياتها

تتوفر لدى الملاك نوعان من الذبائح الأغنام والخرفان، فالأغنام منها الماعز المصري والماعز البيشي وغير ذلك ونرى من الجدول رقم (١) أن الماعز المصري لا يتوفر لدى جميع الملاك الذين شملتهم العينة , بينما نجد أن الماعز البيشي يتوفر لدى كثير من الملاك وتصل نسبته إلى ٥٤,٣ % من حجم العينة وتتراوح أسعاره إلى قسمين ٤٥,٧ % الأول سعره ٢٠٠ إلى ٣٠٠ ريال والباقي ٨,٦ % تصل أسعارها من ٣٠١ إلى ٤٠٠ ريال. والكميات المتاحة فنجدها تتراوح بين ٣٠٠ إلى ٣٠٠٠ رأس لكل حظيرة من الحظائر التي تعرضها على الحجاج.

النوع الآخر من المواشي هي الخرفان ولها عدة أنواع كالنعيمي والسواكي والحري والتركي والسوري والنجدي وغيرها . ونجد أن أكثر الأنواع المتوفرة لديهم هي البربري والحري. حيث نجد أن ما نسبته ٤٠ % من حجم العينة يتوفر لديهم البربري أما أسعارها فما نسبته ٢٦ % منهم تكون الأسعار لديهم ما بين ٢٠٠ إلى ٣٠٠ ريال وفي المقابل الباقي وما نسبة ١٤ % تتراوح أسعارها بين ٣٠١ إلى ٤٠٠ ريال. ويأتي بعد ذلك في الترتيب من حيث أعداد الحظائر الموفرة الحري وتبلغ بنسبة الحظائر ٣٧,١ % من حجم العينة وتقسم حسب فئات السعر بنسبة ١٤,٣ % منهم تتراوح أسعارها ما بين ٢٠٠ إلى ٣٠٠ ريال وما نسبته ١٧ % تتراوح الأسعار لديهم ما بين ٣٠١ إلى ٤٠٠ ريال وأما الذين تتراوح لديهم الأسعار بين ٤٠١ إلى ٥٠٠ ريال فنسبتهم تصل إلى ٥,٧ % وتتراوح الكميات المعروضة لدى الملاك (المستأجرين) من الخرفان الحري ما بين ٧٠ إلى ٢٠٠٠ رأس .

وأخيرا نجد الخرفان النجدية متوفرة لدى بعض الحظائر ولكن بكميات قليلة وتصل نسبة الحظائر إلى ٢,٩ % من حجم العينة وتتراوح سعرها ما بين ٤٠١ إلى ٥٠٠ ريال والكمية المتاحة لديهم تصل إلى ٥٠٠ رأس . وهنالك نسبة ٢٠ % من حجم العينة امتنعوا عن الإجابة أو التعاون في بعض المعلومات.

لإمكانية توفير الذبائح أول بأول يجب توفير مساحة قريبة من الحظائر وذلك لوضع المواشي التابعة لهم حتى يمكن تلبية طلبات الحجاج بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ممكن . هذا ونجد أن الإجابات كانت عكس المتوقع حيث أجاب ما نسبته ٧٧,١% من حجم العينة بأنهم لا يملكون أحواش قريبة للحظائر وأما من يمتلكون الاحواش فتقدر نسبتهم بحوالي ١٤,٣% فقط وذلك من حجم العينة ونرى أن مساحاتها تتراوح ٢م١٢٠٠ إلى ٢م٦٠٠ . وهناك نسبة ٨,٦% من حجم العينة امتنعوا عن الإجابة انظر إلى الجدول رقم (٢).

الملاحظ ومن الجدول رقم (٣) أن ما يقارب من ٥٧,٢% من حجم العينة توجد لديهم حظيرة أو أكثر وبموقع أو أكثر من موقع (وذلك في عدة أماكن متفرقة بعيدة عن المشاعر) بل ويلاحظ أن الهدف من وجود الحظائر هو القيام بتربية المواشي ورعايتها فيها مما يعكس بعد إضافي تقوم عليه المنافسة وتعتبر العملية امتداد أفقي لها. في حين نجد أن ٣١,٤% من المالكين للحظائر يوجد لديهم موقع واحد فقط حيث يتركزوا في أماكن عدة منها العسيلة والشرائع والمجزرة. ونرى أن مساحاتها تتفاوت بين ٢٠٠ إلى ٢م٢٠٠٠ لكل حظيرة . بينما نجد أن نسبة ١٤,٣% من ملاك الحظائر يملكون موقعين في أماكن عدة منها المعيصم والشرائع والعسيلة ومساحاتها تكون ٢م١٠٠ , ٢م٢٠٠ , ٢م٢٠٠٠ , ٢م٣٠٠٠ .

وبالنسبة للذين يملكون ثلاثة مواقع أو أربعة مواقع فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٢,٩% من ملاك الحظائر ونجد أن مواقعها بالطائف والشرائع. أما الذين يملكون ستة مواقع للحظائر فتصل النسبة إلى ٥,٧% من الملاك أما مواقعها بالعوالي أو عسير . وأخيرا نجد أن ما نسبته ٤٢,٨% من حجم العينة لا توجد لديهم حظائر .

#### ٢,١,٤ توافر خدمات الذبح للحاج وتكالييفها:

إن الهدف الرئيسي لملاك الحظائر (المستأجرين) هو توفير الذبائح للحاج، ولكن لا يقدموا خدمات للحجاج كالقيام بعملية الذبح. وما نلاحظ من الجدول رقم (٤) بأنهم لا يقوموا بتوفير خدمات الذبح ونسبة ٩٤,٢ في المائة من العينة. ويمكن أن يعود ذلك إلى انخفاض عائد الذبح أو عدم توفر جزارين متخصصين أو عدم توفر مكان جيد للذبح واحتياجهم للترخيص من البلدية في ظل عدم تواجد تنظيم ورخص لمن يقدموا هذه الخدمة. فقط نسبة صغيرة ٢,٩ في المائة تقدم خدمة الذبح وامتنع ٢,٩ في المائة عن الإجابة.

#### ٢,١,٥ التعاون مع مشروع المملكة:

مشروع الإفادة يهدف لتقديم خدمات للحاج وتوفير احتياجاته بأقل سعر ممكن وبدون ربح ويعتمد على الموردين في توفير احتياجاته من الذبائح، في حين تهدف المنافسة لتحقيق الربح من خلال توريد أو تربية المواشي. لذلك نجد أن الموافقة على التعاون مع مشروع المملكة سيكون في إطار يخدم مصالحهم ولا يتعارض مع هدفهم الرئيسي الربح لتواجد تكامل بين الطرفين. وبالنظر في الجدول رقم (٥) نرى أن نسبة كبيرة من الملاك وتصل نسبتهم إلى ٦٥,٧% من حجم العينة لديهم الرغبة في التعاون مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي. بينما نجد أن نسبة ١٧,١% من حجم العينة يرفضون التعاون مع المشروع وذلك لأسباب عدة منها عدم تعاون المشروع معهم أساسا في عملية الذبح ولا يقوم المشروع بالذبح في أيام التشريق علاوة على أنهم يعتبروا المشروع منافسا خطرا عليهم وأستهدف محاربتهم وقطع رزقهم. وأمتنع ما نسبتهم ١٧,١% من العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

#### ٢,١,٦ تأثير وجود مشروع المملكة:

يعتبر وجود مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي مؤثر على الملاك ومن ثلاث نواحي هي: أولا يؤثر على حجم العمل المتوفر لهم وثانيا إن المشروع مفيد للمسلمين لو أعطوا فرصة للتعاون معه وثالثا إن المشروع مرتب لعملية الذبح وفضل

ولكن المطلوب التعاون معه. من خلال الجدول رقم (٦) نجد أن ٧٤,٣ % يرون أن المشروع أثر سلبي على حجم أعمالهم ويرى فقط ٨,٦ % من العينة يرون أن للمشروع فائدة للمسلمين (عدم الرضا عن المشروع مرتفع هنا من خلال عدد من أجابوا) في حين يرى ٨,٦ % أن المشروع مؤثر من جميع النواحي وأنه مفيد للمسلمين ومرتب لعملية الذبح وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٨,٦ %.

### ٢,١,٧ صيغ التعاون مع المشروع

نجد أن ما نسبته ٦٦ % من حجم العينة يرغبون في التعاون مع المشروع ولكن بصيغة تحكم التعاون فيما بينهم بحيث يمكن تلافي الاختلافات.

وقد تم تحديد عدد من الصيغ التي يمكن التعاون من خلالها في التالي:

١. توريد الأغنام والخرفان للمشروع.
  ٢. بيع الخرفان للحاج وتذبح للمشروع.
  ٣. البيع من خلال المشروع مع تحمل كلفة الذبح ووضعها مع السعر.
- هذا وقد تم أخذ آرائهم حول أفضل الصيغ للتعامل معهم ومن خلال الجدول رقم (٧) نجد أن ما نسبته ٢٢,٩ % من حجم العينة يرون البيع من خلال المشروع مع تحمل كلفة الذبح ووضعها في السعر كصيغة مناسبة للتعاون مع المشروع. بينما يفضل ١٧,١ % من العينة توريد الأغنام وخرفان المشروع. ويفضل ما نسبته ١٤,٣ % من العينة أن يتحول المشروع لشركة مساهمة ويتملكوا فيها. ويفضل ٨,٦ % من العينة على بيع الخرفان للحاج وبدوره يذبح في المشروع. ويرى ٨,٦ % التوريد للمشروع والبيع للحاج للذبح في المشروع. وتري نسبة ٥,٧ % من العينة البيع للحاج أو من خلال المشروع مع تحميل الثمن كلفة البيع. وترك ٢,٨ % من الملاك اختيار صيغة التعاون للمشروع في حين امتنع ٢٠ % عن الإجابة.

### ٢,٢ كبار تجار المواشي:

تتكون سوق الأغنام والخرفان (المواشي) في المملكة العربية السعودية من فئتين رئيسية من المتعاملين في السوق الأولى هي مجموعة من صغار المربين أو أفراد يقوموا بتربية

أنواع محددة لهذا الغرض طول العام علاوة على حصولهم على جزء من احتياجاتهم من الفئة الثانية وسبق وتناولنا توجهاتهم في الجزء السابق. ويدخل ضمن الفئة الأولى الشركات الزراعية المساهمة ولكن إنتاجها يوجه للسوق الاستهلاكية وليس للحج لارتفاع قيم خرفاتها. والفئة الثانية وهي المحتكرة والأكبر قوة وتأثير في السوق وهم الموردين كبار التجار (المستوردين). وترتكز السوق على تربية نوعين من المواشي (تستورد أو تربي) النوع الفاخر مرتفع الثمن والذي لا يصلح للأضاحي والنوع الثاني متوسط الثمن (أغنام محليا تربي أو خرفان استيراد) مثل شركة المواشي والنويصر وشركتان متوسطة. وتعتبر هذه السوق شبه احتكارية يحدد الأسعار والكميات فيها أربعة شركات ومؤسسات. وليس من السهولة توسعهم أو دخول المنافسة تجاههم نظراً للإمكانيات من الأصول المطلوبة للدخول في هذا المجال. يضاف لها حكر الاستيراد عليهم دون فتحه للدول الإسلامية القادرة على التوريد والمنافسة مثل تركيا وسوريا ودول المغرب العربي والسودان وغيرهم.

ولم يهتم البنك الإسلامي للتنمية فسخ المجال لصغار المربين والتجار المنافسة حيث يتم حكرها بسبب المناقصة وعرض الأسعار وتأمين الكميات على الكبار فقط. الأمر الذي جعل الكبار تسيطر على السعر المفروض على البنك ومن خلال تحويل المنافسة تجاه البنك وصغار المربين والتجار على المستهلك النهائي مع حصر دور البنك الإسلامي في تحديد السعر العام والبيع بسعر أقل لجذب المستهلك الحساس سعرياً أو الراغب في خدمة خاصة كالتأكد من القيام بالذبح لفروقات مذهبية. والمفروض أن يطور البنك عمله وينقل التنافس السعري لسوق الموردين (كبار التجار) من خلال توجيه صغار التجار والتعامل معهم مباشرة. وحالياً يعتبر السوق الحالي المغلق عالمياً والمفتوح لكبار التجار والموردين السعوديين نوع من المحتكر والمؤثر سلباً على القدرة على المنافسة والمعطل لرسالة البنك فيما يختص بالتسويق للمشروع من خلال الذبح وإيصال الذبائح لمستحقيها. ويتطلب الأمر من البنك تغيير الاستراتيجية الحالية وتطوير استراتيجية جديدة لزعزعة التركيبة الحالية وتطوير تركيبة جديدة من خلال احتواء المنافسة ونقل التنافس إلى سوق الموردين وكبار التجار وتكوين نوع من المنافسة فيه.

الجمعيات الدينية المحلية الخاصة بدول الحاج وترتكز في الحجاج الماليزين ويمكن التغلب عليهم من خلال الإفادة والتركيز على الشرط الأساسي بعدم جواز ولا يجزئ للحاج أن يذبح خارج الحرم وأن الفائض هو الذي ينقل للخارج والقيام الحالي بالذبح خارجاً فيه كسر جزء من الشريعة التي اشترطت أن يساق الذبح إلى المشعر الحرام ويذبح هناك ويتم ذلك من خلال الأدلة المطولة هنا والمنشورات في جزء تكون الإستراتيجيات.

## مجزرة الجمال

٢,٤

أسلوب عملها الحالي يعتمد على تأجير مواقع للتجار ويتعامل المستهلك مباشرة مع التاجر. وتقدم خدمة الذبح فقط من قبل البنك الإسلامي وتكلفة مرتفعة. وهناك ملاحظات وسلبات على الرغم من أن هذا النوع من التشغيل يعتبر الأفضل من حيث إتاحة الفرصة للمستهلك في اختيار الذبيحة وشرائها مباشرة ثم ذبحها. وهو اتجاه ينظر له على أنه التوجه الصحيح. والاستفادة من السلبات وترك عملية المنافسة الحرة بعد هام لخدمة المستهلك يجب أخذه في الاعتبار.

أولاً: التعامل مع المنافسة والسعر: إيجار بعض الأشخاص لعدد من الحظائر أو الأحواش وتأجيرها من الباطن لمن يرغب في استخدامها كمنافذ للبيع بأسعار أعلى من القيمة التجارية التي يحددها البنك. الوضع الذي سينعكس على الحاج والاقتصاد الخاص بالقائمين على توفير المنتجات.

ثانياً: التعامل مع المنتجات: إساءة معاملة الحيوانات أثناء نقل الحيوانات إلى الحظائر أو نقلها إلى المجزرة وأهم مظاهر الإساءة هي ضرب الحيوانات بقسوة وربطها بسلك لسحبها إلى المجزرة. وهروب الحيوانات خارج الحظائر مما يعرض الحجاج للمخاطر وكذلك الحركة الخاصة بالسيارات التي تنقل العاملين أو المقيمين في المجزرة.

ثالثاً: هدف البنك والمشروع: وجود قطع كبيره من اللحم ملقاة في أماكن متفرقة حول المجزرة أو قرب الأحواش بصورة تبتعد عن هدف البنك حول الاستفادة من اللحوم للفقراء ونظافة البيئة.

رابعاً: سلوكيات العاملين: تدخين موظفي الأمن على باب المجزرة ويتصاعد الدخان في وجه الحاج الذي يسأل ويستفسر عن أعمال الذبح وخلافه. عملية السلخ الآلي مما لا شك فيه توفر الوقت ولكنها تؤدي إلى تمزيق جلد الحيوان الذي يمكن أن يستخدم بعد ذلك في المصنوعات الجلدية وهذا التمزيق يقصر استخدام الجلود على صناعات مثل صناعة الأحذية مثلاً. العمل خلال هذه الفترة (الحج) مرهق جداً للجزارين والأطباء البيطريين ومبررات ذلك هو الضغط الكبير ولكم الكبير من الذبائح. ولاحظنا في صباح يوم الثاني عشر تجمع أعداد كبيرة من وكلاء الحجاج على باب إدارة البنك يطالبون بمقابلة رئيس البنك ويمنعهم من الدخول (موظف الأمن والسلامة بالإضافة إلى جندي) ويطالبون بجزء من ذبائحهم بحجة أنهم وكلاء عن حجاج اشتروا من ٧-١٠ بقرات أو جمل ولم يأخذوا شيئاً من ذبيحتهم أو حتى كبدة وأنهم رأوا بأعينهم أنها توضع في برادات أو توزع على الأفارقة ثم يرمونها ولا يعطون الوكلاء شيئاً منها وأنهم متضايقون من هذه العملية. وقد أفاد بعضهم بأن فيما معناه أن قوات المجاهدين تطردهم بالعصي لإبعادهم عن المجزرة وبقسوة شديدة وسوء تعامل. وبكلامنا مع موظف الأمن الخاصة بالبنك أفاد بأنهم قد بلغوا المسؤولين في البنك ولم يعثوا لهم وأن هذه الرحمة أمام باب الجمال فقط.

## ٢,٥ النتائج:

المنافسة غير منظمة والسيطرة حالياً تتم من قبل كبار تجار المواشي في حين يسترشد الصغار بتسعير البنك الذي لا يهدف للربح وإنما لرسالة تهدف للاستفادة من لحوم الأضاحي والتحليل يركز بالتالي على تكوين وتطوير استراتيجية جديدة هي احتواء المنافسة ونقلها تجاه كبار تجار المواشي.

### ٣ تحليل المستهلك:

ونقصد بالمستهلك هنا الحاج والراغب في أداء نسكه من خلال ذبح الهدى أو التصدق بلحوم الذبيحة لفقراء الحرم أو فقراء المسلمين. وقد يكون الحاج فردا أو يمثل مجموعة كالوكيل عن مجموعة من الحاج لاستلام جزء من الذبائح كما يتم حاليا مع البنك الإسلامي للتنمية. وسيتم التركيز هنا على المستهلك (الحاج كفرد والوكيل للحصول على المعلومات عنه وعن تعامله مع المشروع ومدى درايته ومعرفته به.

#### ٣,١ جمع المعلومة قبل وبعد الحج:

وسيتم جمع المعلومات قبل وإثناء أداء الحج وبعد الانتهاء من أداء الحج بهدف التعرف على مدى تواجد ما يغير وجهة النظر أو زيادة المعرفة عن المشروع أو الدوافع التي تجذبه للتعامل مع المشروع تمهيدا لبناء الاستراتيجية التسويقية للمشروع وجدوى التركيز الداخلي والخارجي. وسيساعد في حالة عدم وجود فرق في تصرفات ورؤيا الحاج قبل وبعد الحج على الحكم على عقم الوظائف الحالية التسويقية في إقناع أو تغيير رأي الحاج حول الذبح في المشروع من عدمه.

#### ٣,٢ طرق جمع المعلومات:

سنعتمد في جمع المعلومات عن المستهلك (الحاج والوكيل) على ثلاثة أدوات الاستبيان (والذي سيتم استخدام نموذجين ليعكسا الوضع حول وقت دخول المستهلك للملكة العربية السعودية وبقائه حتى الحج) وعلى المقابلة الشخصية وعلى أسلوب البحث النوعي.



## أنواع أدوات جمع البيانات:

٣,٢,١

تم استخدام أسلوبين لجمع المعلومات الأول هو الاستبيان والمقابلة الشخصية والثاني هو البحث النوعي. حيث ركزت المرحلة الأولى من الدراسة على تطوير الاستبيانات الخاصة بجمع البيانات وهي موجهة لثلاث فئات تمثل أطراف العلاقة في المشروع وهم الحاج والمنافسة والوكلاء. وتم تدريب المساعدين على جمع المعلومات علاوة على كيفية إجراء البحث النوعي لفرد واحد فقط. في حين تم من خلال المرحلة الثانية جمع المعلومات أثناء موسم الحج وقام مركز أبحاث الحج بتفريغها وتم استبعاد بعض الاستثمارات التي لا تفي بالشروط وخاصة كونها متضاربة في الرأي.

## العينة:

٣,٢,٢

تم جمع البيانات وتوزيع الاستثمارات لنوعين من الأفراد الحاج كفرد عادي وتم جمع عينة كبيرة وتحتوي كافة الجنسيات والوكلاء كطرف ممثل لمجموعة من خلال التواجد في المحازر وقت تسلمهم لجزء من الهدى وتوزيع الاستثمارات عليهم.

## أولاً : الحاج:

٣,٢,٢,١

للتحقيق أغراض الدراسة فقد تم تقسيم الحاج إلى مجموعتين: الأولى وهي التي تبدأ من لحظة دخول الحاج إلى السعودية والثانية أثناء أدائه لنسك الحج وبعد الانتهاء منه أيضاً. وعادة ما يتم تفاعل الحاج مع المشروع في المرحلة الثانية ويتخذ فيها القرار حول الذبح في المشروع من عدمه. والهدف بالتالي من توزيع الاستثمارات قبل هو التعرف على مدى معرفة وإدراك الحاج بوجود المشروع وأهداف المشروع (وبعض المعلومات الأخرى ذات العلاقة) عند قدومه من بلده. والهدف من توزيع الاستثمارات في المرحلة الثانية والثالثة من أداء النسك هو التعرف على القرار المتخذ ومؤثراته. وقد تم ترجمة الاستثمارات للمراحل الثلاث إلى ثماني لغات هي التركية والفارسية والأوردو والفرنسية والإنجليزية والبنغالية والاوزبكية والملايو. وتمت تعبئة الاستثمارات تحت إشراف ومتابعة طلاب يجيدون هذه اللغات بهدف مساعدة الحاج الذين لا يجيدون القراءة والكتابة.

الجدول رقم: (٨)

عدد الاستثمارات التي تمت تعبئتها في مكة (المرحلة الأولى) قبل الحج

اللغة	العدد الكلي	مكة (قبل الحج)		
		مراكز التفويج	ساحات الحرم	المجموع السكاني
العربية	٢٨٢	٧٠	٧	١٩٥
الإنجليزية	١٢٩	٠	٢٨	١٠١
الفرنسية	١٥٢	٠	٥٦	٩٦
الأوردية	١٣٥	٣	٠	١٣٢
البنغالية	١٢٩	٠	٠	١٢٩
الطاجيكية	٩٨	٠	٠	٩٨
الفارسية	١٧٧	٢	٧٣	١٠٢
الملاوية	١٢٨	٣٣	٢٩	٦٦
التركية	٦٦	٠	٠	٦٦
الإجمالي	١٢٨٦	١٠٨	١٩٣	٩٨٥

ونستعرض من خلال الجدول رقم: (٨) استثمارات الحجاج التي تم جمعها قبل الحج وللفترة الأولى والتي بلغت ١٢٨٦ استثماراً. حيث تم في هذه الفترة جمع الاستثمارات من مراكز التفويج وساحات الحرم وأماكن سكن الحجاج. وبلغ عدد الاستثمارات كالتالي:

- ١٨٠ استثماراً جمعت في مراكز تفويج الحجاج
  - ١٩٣ استثماراً جمعت في ساحات الحرم
  - ٩٨٥ استثماراً جمعت في أماكن سكن الحجاج
- وتم تغطية ٩ لغات يتحدث بها الحجاج.

الجدول رقم: (٩)

عدد الاستثمارات التي تمت تعبئتها في منى (المرحلة الثانية) أثناء الحج

اللغة	العدد الكلي	منى في أثناء الحج	
		المجازر	السكن
العربية	٦٦٧	٣٠	٦٣٧
الإنجليزية	٣٢٨	١٣	٣١٥
الفرنسية	٧١	٤٠	١٠٨
الأوردية	٢٢٩	٧٠	١٥٩
البنغالية	١٤٢	٤٤	٩٨
الطاجيكية	١٨٦	٦	١٨٠
الفارسية	٢٤٤	٣٦	٢٠٨
الملاوية	٣٥١	٥٥	٢٩٦
التركية	٢٣٣	٠	٢٣٣
الإجمالي	٢٥٢٨	٢٩٤	٢٢٣٤

ويحتوي الجدول رقم: (٩) على استثمارات الحجاج التي تم جمعها في منى أثناء موسم الحج وبلغت ٢٥٢٨ استثمارة. حيث تم جمعها في موقعين هما، المجازر وأماكن سكن الحجاج. وبلغ عدد الاستثمارات كالتالي:

- ٢٩٤ استثمارة جمعت حول المجازر البديلة (ليست بمجازر المشروع)
  - ٢٢٣٤ استثمارة جمعت في أماكن سكن الحجاج في منى
- وتم هنا تغطية تسع لغات.

الجدول رقم: (١٠)

عدد الاستثمارات التي تمت تعبئتها في مكة (المرحلة الثالثة) بعد الحج

مكة (بعد الحج)		العدد الكلي	اللغة
السكن	الحرم		
٠	٠	٠	العربية
٠	٠	٠	الإنجليزية
٠	٤٩	٤٩	الفرنسية
٠	٤٩	٤٩	الأوردية
٢٥	٠	٢٥	البغالية
٣٢	٧		الطاجيكية
٤٧	٣٨		الفارسية
٩	٢٢	٣١	الملاوية
٦٤	٥٢	١١٦	التركية
١٧٧	٢١٧	٣٩٤	الإجمالي

ويحتوي الجدول رقم: (١٠) على استثمارات الحجاج التي تم جمعها في مكة المكرمة وبعد انتهاء موسم الحج وبلغت ٣٩٤ استمارة لاستكمال أعداد الحجاج للمرحلة الثانية. وتم جمعها حول الحرم وفي أماكن سكن الحجاج. وكان توزيع الاستثمارات على النحو التالي:

- ١٧٧ استمارة حول الحرم
  - ٢١٧ استمارة في مناطق سكن الحجاج.
- وتم تغطية خمسة لغات في هذه المرحلة.

الجدول رقم: (١١)

أماكن تجميع الاستثمارات في مكة المكرمة ومنى

اللغة	العدد الكلي	إنتاجية الفرد	مكة (قبل الحج)			مكة (بعد الحج)		منى في أثناء الحج	
			التفويج	الحرم	السكن	الحرم	السكن	المجازر	السكن
العربية	٩٣٩	٢٣٥	٧٠	٧	١٩٥	٠	٠	٣٠	٦٣٧
الإنجليزية	٤٥٧	٢٢٨	٠	٢٨	١٠١	٠	٠	١٣	٣١٥
الفرنسية	٣٤٩	١٥٠	٠	٥٦	٩٦	٤٩	٠	٤٠	١٠٨
الأوردية	٤١٣	١٨٢	٣	٠	١٣٢	٤٩	٠	٧٠	١٥٩
البنغالية	٢٩٦	١٤٨	٠	٠	١٢٩	٠	٢٥	٤٤	٩٨
الطاجيكية	٣٢٣	٣٢٣	٠	٠	٩٨	٧	٣٢	٦	١٨٠
الفارسية	٥٠٦	٢٥٣	٢	٧٣	١٠٢	٣٨	٤٧	٣٦	٢٠٨
الملاوية	٥١٠	٢٥٥	٣٣	٢٩	٦٦	٢٢	٩	٥٥	٢٩٦
التركية	٣٥١	١٧٥	٠	٠	٦٦	٥٢	٦٤	٠	٢٣٣
الإجمالي	٤٢٠٨		١٠٨	١٩٣	٩٨٥	٢١٧	١٧٧	٢٩٤	٢٢٣٤

وتم تجميع هذه الاستثمارات في الجدول رقم: (١١) ليعطينا صورة شاملة للوضع حيث تم جمع ٤٢٠٨ استمارة وبحجم يعكس أعداد الحجاج الوافدة حسب اللغات التي تتحدثها مجموعة الحجاج.

كما تم من خلالها أيضاً عمل بعض المقابلات مع بعض مجموعة من الحجاج وبعض الوكلاء وتم بالتالي أخذ معلومات إضافية وأعمق من السابقة وبتفاصيل أكبر ولها صلة مباشرة بسلوكيات الذبح. وستساعد على إلقاء الضوء على بعض التصرفات والسلوكيات التي تتم حالياً تجاه الذبح في المشروع وخارجه، فضلاً عن بعض الاقتراحات التطويرية للمشروع.

وهنا يمثل الوكيل ما مجموعه عشرة أفراد وأكثر من المستخدمين للمشروع وبالتالي يعتبر ١٤ فرد الذين تم جمع الاستثمارات عنهم يمثلوا وسيؤثروا على ١٤٠ شخص على الأقل ونتائجهم ستدعم نتائج الدراسة. وهم تقريباً الذين كانوا متواجدين وقت الذبح وفي صباح يوم ١٠ و ١١ من ذي الحجة.

### نتائج المستهلك (الوكلاء):

٣,٣

الوكلاء وهو مصطلح ناجم من تنظيم قام به البنك حتى يقوم بتسليم مجموعة من الأفراد ذبيحة من الذبائح الكلية حتى يستفيدوا منها. وبالتالي هناك شخص يتسلم ذبيحة عن عشر ذبائح بموجب كوبون (توكيل محدد) وله الحق في حضور الذبح. ويعتبر الوكيل شخص مؤثر على من وكله ورجوعه بوجه نظر سلبية عن المشروع قد تؤثر على الموكلين وعلى الحجاج القادمين من نفس البلد لأنه وحسب النتائج يعتبر سماع ونصح من حج سابقاً مؤثر على قرار من يليه ولذلك تم توجيه استمارات لهم وطلب منهم معرفة رأيهم مع ترك المجال لهم لإضافة ما يرونه مناسباً من آراء. وقد قاموا بإعطائنا معلومات من خلال الاستبيان الذي قدم لهم والذي يشمل آرائهم بما يتعلق بمناسك الحج الذي يؤدونه كذلك عن ذبائح الهدى والأضاحي. كما تم قياس مدى معرفتهم بمشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي وعن أعمال المشروع وشرعيته .

تمت هذه الدراسة على ١٤ وكيلاً من الحجاج (كل واحد يمثل أكثر من ١٠ أفراد منهم ٧ من الجنسية التركية و ٤ من الجنسية الفلسطينية وواحد من الجنسية المصرية واثنان لم تحدد جنسياتهم . وهذا تقريباً يعكس الجنسيات التي تتعامل حالياً مع المشروع يضاف لهم حجاج الداخل السعوديين وكما سنرى نجد أن هناك نوع من الغياب التوعوي للحجاج حول تواجد المشروع.

وحول كون العينة أن معظم أفراد العينة من الحجاج غير المقيمين بنسبة ٥٦ % بينما كانت نسبة المقيمين ٧ % وفي المقابل امتنع عن ألا جابه ٣٦ % . ويبلغ متوسط أعمار أفراد العينة بين ٣٥ سنة إلى ٤٦ سنة انظر جدول (١٢) وجدول (١٧). مما يعكس تركيبة الحجاج حسب ما سنرى فيما بعد وعند تحليل الحاج الفردي.

الجدول رقم (١٧ ب) توزيع العينة

النسبة %	التكرار	الجنسية
٥٠ ,	٧	تركي
٢٩ ,	٤	فلسطيني
٧ ,	١	مصري
١٤ ,	٢	غير معروف

وعلى مستوى التعليم فنلاحظ أن ما نسبته ٣٥% من حجم العينة حاصلين على شهادات جامعية ومقابل ٣٥% لديهم المستوى ثانوي أما الحاصلون على الإعدادي فنسبتهم ٧% ولم يجيبوا نجد أن نسبته ٢١% من العينة انظر جدول (١٣). الأمر الذي يعكس عمق المعرفة والإدراك والوعي لدى الوكلاء حسب العينة الصغيرة (عشوائية في توقيت أخذها).

بالنسبة لمرات الحج فهي كما يلي نسبة ٢١% منهم حجوا لأول مره ونسبة منهم ٢١% حجوا اكثر من ثلاث مرات أما الذين حجوا لأول مره فنسبة ١٤% وأيضا نفس النسبة ١٤% للذين حجوا مرتين أما الذين حجوا لأكثر من خمس مرات فنسبة ٧% وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٢١% من أفراد العينة انظر جدول (١٦) .

وعن وسائل النقل التي قدم الحاج بها إلى الأراضي المقدسة فيبلغ نسبة ٥٠% قدموا بالطائرة و ٢٩% استخدموا النقل برا بينما نسبة منهم ٢١% امتنعوا عن الإجابة انظر جدول (١٤). جهات العمل التي يعمل بها أفراد العينة فيلاحظ أن القطاع الخاص يحظى بالنسبة الأعلى ٣٥% بينما الأعمال الشخصية تأتي بعدها وذلك بنسبة ٢٩% بينما ٢١% يعملون بالقطاع الحكومي وامتنع عن الإجابة ما نسبته ١٤% انظر جدول (١٥). هذه نبذة موجزة عن أفراد العينة والتي تمت الدراسة عليهم.

### ٣,٣,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت.

أن أكثر أنواع الحج شيوعا في أوساط الحاج هو التمتع بنسبة ٧١% من الحاج بينما هنالك نسبة ٧% من الحاج مفردين ويلاحظ أن ما نسبته ٢١% منهم

لا يعرفون أنواع الحج انظر جدول رقم (١٨). أما أكثر أنواع الذبائح التي تمارس في الحج فهو الهدي بنسبة كبيرة تقدر بـ ٩٣ % بينما نسبة ٧ % ذبائح الفدو انظر جدول رقم (٢١) .

### ٣,٣,٢ عملية شراء الذبائح وأماكن ذبحها .

يتم شراء الذبائح من أماكن متعددة كالباعة المتجولين أو من المجزرة أو من خلال مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي (بنك التنمية الإسلامي) أو من جهات مختصة أخرى لبيع الذبائح .

وقد لوحظ من عملية الاستبيان أن هنالك نسبة ٤٣ % يقومون بالشراء من المجزرة وأيضا نفس النسبة ٤٣ % فيقومون بعملية الشراء من مصادر أخرى مختلفة (الكوبونات - المشروع - بنك الراجحي ...) وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته ١٤ % انظر جدول رقم (٢٠). أن عملية شراء الذبائح لها مصادر مختلفة كالشراء شخصيا أو بواسطة قريب أو يقوم بذلك المطوف أو رئيس البعثة أو من خلال مشروع الافاده أو بواسطة حاج آخر أو غير ذلك. وحسب إجابات الوكلاء نجد أن ٣٦ % من الحاج يعتمدون على رئيس البعثة (الأتراك) وأيضا نفس النسبة ٣٦ % بواسطة مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي بينما ٢١ % يقومون بعملية الشراء بأنفسهم أما ٧ % فبواسطة حاج آخرون جدول رقم (٢٢). وهنالك إجماع من قبل أفراد العينة بأن من يقوم بعملية ذبح الذبائح هو مشروع المملكة للافاده. أما مدى الاستفادة الشخصية من الذبائح فهنالك ما نسبته ٥٧ % استفادة كليه أما ٤٣ % استفادة جزئية جدول رقم (٣٤). أما مصير الجزء غير المستفاد منه فيلاحظ عدم التحديد لعدم الإجابة بنسبة ٥٧ % أما ١٤ % فيقومون بترك الجزء غير المستفاد منه مكان الذبح أما ما نسبته ٢٩ % فلا يعلمون عنها انظر جدول رقم (٣٥).



### التعامل مع مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي

وستنطبق له من عدة زوايا تدور حول المعرفة بوجود وأعمال وتفضيل التعامل مع المشروع وسعر الذبائح وأخير رأيهم حول الأعمال التي يقوم بها المشروع. حتى نكون الصورة الكاملة حول المشروع والتعامل معه.

#### المعرفة بوجود المشروع

هنالك وعي كبير بين الأفراد في معرفة المشروع وتقدر نسبة ٨٦% من الأفراد يعرفون عن المشروع بينما مانسبته ٧% لا يعرفون بوجود المشروع وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته ٧% انظر جدول رقم (٢٣).

وقد تمت معرفة المشروع من خلال طرق عديدة كالجرائد والمطويات والمطوفين وبعثات الحج أو من خلال حجاج سبق لهم الحج ويلاحظ أن ما نسبته ٣٥% سمعوا عن المشروع من خلال أقرباء لهم سبق لهم الحج بينما يكون المطوف أو الدليل له التأثير الكبير على الحجاج لتعريفهم بالمشروع وأعماله وهذه نقطة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار أما ما نسبته ١٤% فقد تعرفوا على المشروع من خلال بعثات الحج أما بواسطة الجرائد فنسبتها قليلة ٧% كذلك عن طريق حجاج آخرون مانسبته ٧% وقد امتنع عن الإجابة ما يقدر بـ ٧% انظر جدول رقم (٢٤).

#### المعرفة بأعمال المشروع

هنالك تسأل من الحجاج عن الجهة التي تقوم بعملية الذبح وهل هي تراعي المواصفات الشرعية في الذبح فيلاحظ أن ما نسبته ٥٧% يدركون ذلك بينما ٤٣% ليس لديهم فكره عن أعمال المشروع والتي يقوم بها انظر إلى الجدول رقم (٢٥). بالنسبة لشرعية توكيل المشروع بالنيابة عن الحجاج فنرى أن نسبة ٩٣% يوافقون على هذا الرأي بينما مانسبته ٧% يرون عكس ذلك جدول (٢٦).

هنالك ما نسبته ٨٥% تفضل التعامل مع المشروع وذلك لأسباب منها الفتوى في شرعية التوكيل وأيضاً السهولة في عملية الذبح وتوصية الأصدقاء وغيرها من مزايا يوفرها المشروع أما ما نسبته ١٥% فلم يجيبوا على هذا السؤال انظر جدول رقم (٢٧).

هنالك نظرات متفاوتة حول سعر الذبائح وهو أن أسعار المشروع عالية بما نسبته (٣٦%) كذلك بان أسعار المشروع متقاربة مع المنافسة (٣٦%) وذلك مقارنة بأسعار الغير أما نسبة ٧% فتعتبر أن أسعار المشروع اقل من غيرها بينما هناك نسبة ١٤% لا يعرفون الأسعار خارج المشروع أما من امتنعوا عن الإجابة فيقدرون بنسبة ٧% انظر جدول رقم (٣١) وهنالك إجماع على أن أسعار الذبائح تقدر بحوالي ٣٥٠ ريال.

يلاحظ أن ما نسبته ٢١% من أفراد العينة لا يعتقدون بان الحكومة تشرف على مشروع الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وذلك من خلال بنك التنمية الإسلامي بينما ٧١% يعتقدون عكس ذلك أما ٧% فامتنعوا عن الإجابة لعدم معرفتهم انظر جدول (٣٦). ويدرك كل الحاج أن توكيلهم للمشروع نيابة عنهم جائز . فيما يري ما نسبته ٨٦% من العينة أن هيئته شرعية أجازت توكيل الحاج للمشروع بينما وعلى النقيض ٧% لا يعتقدون ذلك أما ٧% فلم يجيبوا على هذا السؤال حسب الجدول (٣٧).

ومن زاوية مراعاة المواصفات الشرعية من قبل المشروع يدرك ذلك ما نسبته ٧١% من الحاج بينما ما يوازي ٧% يشكون بذلك أما ٢٢% فامتنعوا عن الإجابة انظر إلى الجدول رقم (٣٩) . وهنالك ما نسبته ٧١% من العينة يعلمون أن المشروع يشرف على نقل الذبائح ويقوم بتوفير جزارين مختصين أما ما نسبته ١٤% فيعترضون على ذلك ولا يعتبرونه صحيحاً أما ما نسبته ١٥% فلم يجيبوا عن هذا السؤال جدول (٤١) و(٤٢). ويعتقد ما نسبته ٦٤% من العينة بشرعية تذكية الذبائح من قبل المشروع وهنالك ما نسبته ٧% منهم لا يوافقونهم الرأي بينما لم يجب ما نسبته ٢٩% عن مشروعية التذكية أنظر الجدول رقم (٤٣).

هنالك نسبة كبيره تقدر بـ ٩٣% يوافقون الرأي على أن المشروع ينظم عملية الذبح ويتخلص من النفايات بطريقة تحافظ على البيئة أما نسبة ٧% فامتنعوا عن الإجابة لعدم معرفتهم جدول رقم (٤٤). وأن ما يقوم به المشروع من أعمال خيرية بتوزيع لحوم الهدى والأضاحي على فقراء الحرم كذلك على فقراء الدول الإسلامية شيء ملموس ويدركه الحاج بنسبة ٨٦% مع ملاحظة عدم إجابة مانسبته ١٤% من حجم العينة انظر إلى جداول رقم (٤٥) و (٤٦). هنالك ما نسبته ١٤% من حجم العينة لم يجيبوا على إجمالي الاسئلة عن المشروع نظرا لعدم معرفتهم بأماكن التوزيع ولعدم معرفتهم عن كامل أعمال المشروع.

### الاتجاه النوعي:

٣،٤

تم التركيز هنا على بعد إضافي للقرب من الحاج وأخذ المعلومة مباشرة لتدعيم النتائج السابقة. حيث تم الجلوس مع مجموعة من الحاج والجلوس معهم ومناقشة كافة القضايا التي تدور حول المشروع والتعامل مع الذبح من خلاله وما هي المحاذير. والهدف هنا هو تدعيم النتائج وليس إثباتها. ومع بعض الحاج أشار البعض إلى أن مذهبهم يستلزم أنه يجب عليهم أن يذبحوا بعد الرمي وهم لا يعلمون متى سوف يذبح البنك عنهم واستحالة أن يبقوا في الإحرام حتى اليوم الرابع. ماذا يدريهم متى تزكت ذبيحته ليطمئن قلبه وهل ذبحت حقيقة أم لا. علاوة على أنه يريد أن يأكل من ذبيحته فماذا يعمل لو فرض أن البنك ذبح عنه إنه يأكل من ذبيحتي المخصصة لي أم من ذبيحة غيره. ويرى الحاج أنه من السنة أن يأكل ثلث ويهدي ثلث ويتصدق بثلث وهنا لا يمكنه تحقيق السنة. يضيف لها بأن بعض الأغنام والأبقار مخالفة للشروط الشرعية كما رآها البعض. حيث يستندوا على أنه ليس هناك اطمئنان بأن القائمين باللجنة الشرعية تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والخبرة العملية. حيث أن الأموال التي يتقاضونها يمكن أن تجعلهم يتغاضوا عن مخالفات شرعية ويمكن أن تلخص في التالي:

١. لقاء الأموال التي يتقاضونها لأنهم يريدون أن ينتهوا من عملهم بسرعة.

٢. ومع كثرة ما يعرض عليهم يجعلهم لا يهتمون بالملاحظات.

٣. سمعنا (والله أعلم) أن الموظفين يقولون واحد والآخرين يذهبون إلى السكن بعد التوقيع باعتبارهم موظفين مميزين ولا يمكن مسائلتهم خاصة وأن المسؤولين خاضعين للرقابة عليهم.

٤. الأطباء البيطريين أغلبهم من الجنسية المصرية وحسب ما سمعنا والله أعلم أنهم يتقاضون أموالاً من أصحاب الحظائر ورأى بعض أخواني أنهم يميزوا أغنام وأبقار مريضة واضحة للإنسان العادي للذبح فكيف بالله عليكم تريدوننا أن نذبح عن طريق المشروع. هذه شعيرة كلفتنا وقت ومال فكيف نفرط في هذه الأمور وهي مهمة جداً.

٥. الجزارين لا يسمون ولا يكبرون عند الذبح ولا يدعون حسب الشروط الشرعية في الذبح هذا ما سمعناه ومرروا السكين عدة مرات تقريباً ستة مرات أو سبع مرات حتى يجري الدم ليدعوا البهيمة (نعتقد والله أعلم أنهم غير جزارين وأنهم عينوا بواسطة الواسطة حيث أن أغلبهم وللأسف مصريين) ولا نعلم هل هم مسلمون أم لا.

٦. رأى بعض الوكلاء في مجزرة المعيصم بأنه أذن لصلاة الظهر والعصر والجزارين مستمرين في الذبح وتقريباً ٩٠% منهم لم يصلوا ما هذا هل هم جزارين مسلمين؟ فهل يسلّموا ذبائحهم لهم وهم الذين دفعوا عليها أموالاً وتكبدوا العناء لتأدية الشعيرة.

٧. رأى بعض الجزارين أن الموظفين يعطون اللحم بطريقة بدائية (طريقة التكسير) مما يجعل الاستفادة من اللحم غير أمثل وبطريقة تثير التفرز من اللحم. الأولى أن يحضروا جزارين محترفين يفصلون اللحم حسب المفاصل وهذا أسن ويعطى اللحم فائدة في الطبخ والموظفين في مراكز التوزيع يستخدمون سكاكين صغيرة جداً تستغرق منهم وقت طويل وأمامهم طوابير من طالبي اللحم وللأسف يعطون من بيته في جوار المركز (وهذا يعطينا رية في ما يلي :

♦ أن لحوم الهدى والأضاحي لا توزع لمستحقيها الحقيقيين وهذا واضح مثل الشم في كبد السماء ولو أمتنع موظف التوزيع عن إعطاء من أخذ سابقاً ما

حصل هذا الزحام المصطنع وأتى الفقير مستخدم اللحم للأكل وهذا هو الغرض.

◆ سمعنا والله أعلم أن سماسرة اللحم الذين يبيعون اللحم لمستخدميها للأكل يدفعون مالا لموظفي التوزيع لإعطائهم أكبر كمية من اللحم بل نشك أن يكون موظفي التوزيع شركاء معه السماسرة في هذه التجارة التي لا تكلفهم شيء حيث يجنون أرباح طائلة ويتقاضون رواتب من البنك بالإضافة إلى حجهم مجانا مع البنك.

◆ يفضل استخدام سكاكين كبيرة ويجبذا كهربائية للحم ومنشار للعظام.  
◆ مراكز التوزيع غير كافية وضيقة جداً وليس هناك رقابة حيث يمكن أخذ اللحم في ما بين مرحلة خروجه من السيارة المثلجة البراد وغرفة التوزيع الضيقة وهنا يحصل نوع آخر تجارة اللحوم من قبل مسؤولي التوزيع مع السماسرة.

◆ يا حبذا لو يكون هناك مراكز توزيع للحوم منتشرة في مئى ومكة المكرمة خاصة في الأحياء الفقيرة مثل المسفلة وغيرها .

◆ وتكون هذا المراكز في مناطق ذات كثافة عديدة من جنسيات الحجاج ذات متوسط الدخل والمنخفض.

وأن تكون الرقابة كما يلي:

◆ يتم تسليم السيارة المثلجة مثلاً ٢٠٠ رأس من الغنم بموجبه محضر تسليم نم أصل وعدة صور ويقع السائق على استلامه في الأصل ويخطط بصورة من التسليم في المركز التسليم موضحا فيه مركز التوزيع بالوقت والتاريخ.  
◆ يقوم السائق بتوصيل الشحنة إلى مركز التوزيع .

◆ يقوم المسئول عن مركز التوزيع باستلام الشحنة بالعدد ونوع الذبيحة بحضور مسئول الرقابة عن التوزيع ويوقع مسئول الرقابة بأن جميع اللوم في الشحنة أدخلت مركز التوزيع.

◆ يكون دور مسئول الرقابة هو ضمان عدم خروج أي ذبائح من باب غرفة التوزيع وأن التوزيع قد تم من خلال نوافذ التوزيع للطابور من قبل مسؤولي

التوزيع مع فصل بين مرجع مسؤولي التوزيع وممثلي الرقابة على المركز الذي يكون دوره تسجيل أي ملاحظات على مخالفات التسليم والتوزيع.

♦ إن توزيع مراكز التوزيع في أماكن متعددة في منى سيحقق عدة أهداف للمشروع وسيساعد على زيادة كمية اللحم الموزعة داخل منطقة الحرم. وبالتالي وصول اللحم إلى مستحقيه المباشرين الذي سوف يستخدمونها في الأكل.

♦ التقليل أو الحد من تجارة سماسة اللحوم الملتفين حول المجازر وخاصة من الفئات التي لا تراعي الشروط الصحية في اللحوم.

♦ التقليل من حدوث حالات التسمم نتيجة تحلل اللحم المعرض للشمس من قبل سماسة اللحوم من فك حالات الزحام التي يسببها المتجمعون حول المجزرة مما يسهل عملية الدخول والخروج من المجزرة.

♦ يساعد على زيادة المحافظة على البيئة حول المجازر مما يسببه سماسة اللحوم من أخذ اللحم وترك كميات من العظام مكشوفة للتعفن نتيجة التحلل العضوي.

♦ لوحظ ترك الأبقار والجمال تجري بين العمال والحجاج والموظفين مما قد يسبب حوادث للحجاج والعاملين ومنها ما سببته من حالة كسر نتيجة نطح ثور لعامل نقل على أثرها بالإسعاف إلى المستشفى إن ترك الجمال والأبقار بدون قائد وتجري في الممرات المخصصة للحجاج فيه خطر عظيم على صحة الحجاج وهناك من حالات هروب لبعض الجمال من مشتريها من الحجاج خارج منطقة المشروع.

♦ كثرة ما يلاحظ من قيام بعض الجزائريين بالتدخين أثناء عملية الذبح في الجرة وهذا مخالف للشروط الصحية الواجب اتباعها داخل المجزرة الأفضل أن يصدر تعميم عدم التدخين داخل المجزرة أ، عدم استقدام جزارين مدخين.

♦ كثرة ما يلاحظ أن السيارات من نوع ونيت الحاملة للمخالفات الحيوانية من كرش وأوساخ تعبا في الطرقات ما بين المجزرة ومبنى الإدارة وسكن الموظفين والحظائر مكشوفة وهذه سبب تلويث للبيئة وتكون أثناء تنقلها في

طرقات المشروع مكشوفة ما يصدر عنها روائح كريهة وما يتساقط عل  
الطرقات من مياه والمخلفات الحيوانية ودماء مما يسبب في وساحة هذه  
الطرقات.

◆ الحظائر وخاصة حظائر الجمال والأبقار لا تنظف من المخلفات الحيوانية  
(روث) ونتيجة بقاءها عدة أيام بدون نظافة مع اختلاط الروث بالماء  
والبرسيم تصدر روائح كريهة تجعل البقاء للحاج أو المرور بين الحظائر أمراً  
صعباً.

◆ نستخدم هذه الطريقة ن قبل المستأجرين لعملية اختصار عملية تسويق  
بمائهم من حيث أن صدور هذه الرائحة لا تعطي الحاج الفرصة للمساومة  
(لا جدال في الحج) أو لمعرفة الأسعار بين الحظائر. لاختيرا البهيمة الجيدة  
ذات السعر المعقول.

◆ لوحظ عدم تغير الأطباء البيطريين بين الحظائر حيث أن الطبيب نفسه في  
جميع الأيام يعمل على حظيرة واحدة وهذا كون نوع من الصداقة بين  
صاحب الحظيرة والطبيب وكذلك موظفين التوزيع خلال أيام التوزيع لا  
يغير توزيعهم بين مراكز التوزيع وهذا ينشئ جو تعاقد بينهم والسماسة  
الأفضل ألا يعمل الطبيب البيطري أكثر من فترة في حظيرة واحدة وألا  
يعمل موظف التوزيع أكثر من يوم واحد في مركز توزيع معين.

◆ يلاحظ عند عقر الجمال عدم ربطها وهذا شوهة في أكثر من موقع مما قد  
يسبب هيجانها وهي تعقر وتسبب أخطار على الجزارين.

◆ يحصل تسرب للحوم خاصة في مجزرة الجمال والبقرة في مرحلة ما بين المجزرة  
وسيارة النقل إلى الثلاجة الرئيسية.

◆ يلاحظ تقطيع اللحم من سماسة اللحم في داخل المجزرة والمساحات  
المخصصة للبنك دون أي رقابة أو مسألة من موظفين البنك.

◆ لوحظ من مقابلات أصحاب الحظائر في مجزرة البديلة أنهم يقدمون للحجاج  
أغنام هزيلة ومريضة دون مسألة من المشرفين على رقابة من أمانة العاصمة.

سنتناول من خلال الطرح هنا الاستثمارات التي وزعت قبل وبعد الحج والهدف هو التعرف على درجة تأثير تركيز البنك محليا في الدعاية والإعلان وأيضا معرفة مدى إلمام الحاج بالمشروع قبل دخوله المملكة العربية السعودية. نظرا لأن هناك اختلاف بين كون الحاج لا يعرف عن المشروع شئ ومع تواجده في السعودية ومعرفته للتعرف إن كان هناك فرق أو لا يوجد فرق.

## قبل الحج:

٣,٥,١

تم عمل الدراسة على عينة مكونة من ١٢٣٠ شخص من لحجاج منهم ١٧١ مقيم أي ما نسبته ١٣% من المقيمين بينما هنالك ١٠٥٣ قادم من خارج المملكة بنسبة تصل إلى ٧٩,٨% وامتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٩٦ شخص ممن شملهم الاستبيان حسب الجدول رقم (٧٧).

وقد قام فريق العمل بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان كما تم قياس مدى معرفة الحاج بمشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي والأعمال التي يقوم بها وشرعيته من وجهة نظر الحاج. وكذلك نرى من الاستبيان أن معظم أفراد العينة الذي شملتهم الدراسة هم من الذكور بمعدل ٨٣% من العينة بينما هنالك ١٠% من العينة من الإناث حسب الجدول رقم: (٧٨).

ولقياس مستوى التعليم للأفراد لقياس الإدراك المعرفة لديهم وتحديد أسلوب الدعاية والإعلان ونشر الوعي. فمن خلال العينة التي شملتها الدراسة نجد اختلاف في مستوى التعليم لدى الأفراد ومن الجدول رقم (٧٩) يتضح أن ٦,١% من عينة الحاج مستوى تعليمهم بدرجة الدكتوراه أما من هم حاملين لدرجة الماجستير فتصل نسبتهم ١٢% من حجم العينة أما الجامعيين فنسبتهم تصل ٢٨,٦% من الحاج و ٢٠,٨% من الأفراد حاصلين على الثانوية أما من مستواهم أقل من الإعدادي فتصل نسبتهم إلى ٢١,٤% من حجم العينة ولم يجب ما معدله ١١,١% من العينة.



وبالنسبة لوسائل النقل التي استخدمها الحجاج للوصول إلى الأراضي المقدسة يتضح لنا من الجدول رقم (٨٠) ففرى أن معظم الحجاج قد قدموا إلى الأراضي المقدسة جواً وتصل نسبتهم ٧٣,١% من حجم الحجاج بينما ما نسبته ١٦,٩% قد وصلوا براً وأما عن طريق البحر فتصل نسبتهم إلى ٤,٢% من الحجاج وقد امتنع عن الإجابة ٥,٨% من حجم العينة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٨١) أن جهات عمل الحجاج تختلف فنجد أن منسوبى القطاع الحكومي من أفراد العينة تصل نسبتهم إلى ٣٢,٧% من الحجاج أما القطاع الخاص فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٣٠,١% من الأفراد أما ٢٩,٨% فيعملون لحسابهم الشخصي بينما نجد من الاستبيان أن ٧,٥% قد امتنعوا عن الإجابة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٨٢) نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لم يقوموا بالحج قبل ذلك وتصل نسبتهم ٦١,٣% أما عن الذين قاموا بالحج قبل ذلك فمن الممكن تقسيمهم إلى فئات:

- ◆ ومن قاموا بالحج لمرة واحدة وتصل نسبته إلى ١٨,٣%.
- ◆ ومن أدوا الحج مرتين وتصل نسبتهم ٨,٨%.
- ◆ ومن أدوا فريضة الحج من ثلاث مرات إلى خمس مرات وتصل نسبتهم إلى ٤,١%.
- ◆ من قاموا بأداء الحج أكثر من خمس مرات فتصل نسبتهم إلى ٣,٤% من الحجاج.
- ◆ وقد امتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٤,٢% من الحجاج.

بالنظر والجدول رقم (٤٧) ونجد أن أنواع الحج المحرم به ثلاثة أنواع وهي التمتع والأفراد والقران ونجد أن أكثر أنواع الحج المحرم به من قبل الحجاج هو التمتع وذلك بمعدل ٧٢,٢ % من الحجاج بينما نرى الأفراد كنوع من الحج يحرم به يأتي بعد ذلك ونسبته تصل إلى ١٢,٧ % من الحجاج ثم يأتي بعد ذلك ٨,٨ % من الحجاج محرمين للحج بالإقران ونلاحظ أن هناك نسبة ٤,٣ % من الحجاج لا يعلمون عن أنواع الحج بينما امتنع عن الإجابة ٢ % من الحجاج. أما بالنسبة لأنواع الذبائح فنجد أن منها الهدي والأضاحي أو الفدية أو الصدقة ومن الجدول رقم (٥١) نرى أن ما نسبته ٤٤,٢ % من الحجاج يمارسون في الحج الهدي ويمارس الفدية (يقوم بها) ٧,٥ % من الحجاج أفراد العينة ونرى أيضاً من الجدول أن ما نسبته ٤,٢ % من الحجاج يقومون بالصدقة أما من امتنع عن الإجابة فيعادل ٥,٤ % من حجم العينة المستهدفة في هذا البحث.

نلاحظ من الجدول رقم (٨٩) للربط بين أنواع الحج البدائل المتاحة للذبح أن الذين يملكون فكرة عن البدائل المتاحة أمامهم لعملية الذبح قليل وقد وجدنا التالي:

♦ أولاً المحرمين بالإفراد نجد هناك ٢,٦ % حاجاً كانت فكرتهم إيجابية في حين كان ٨ % حاجاً ليست لديهم أية معلومة أو فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٢,٤ % حاجاً.

♦ ثانياً: المحرمين بالقران: كان ١,١ % حاجاً أجابوا بنعم في حين كانت الإجابة السلبية من ٦,٨ % حاجاً وذلك بعدم معرفتهم بالبدائل المتاحة أمامهم للذبح ولم تكن هناك إجابة من ٠,٨ % حاجاً.

♦ ثالثاً: المحرمين بالتمتع: نجد أن نسبة كبيرة منهم لم تكن لديها أية فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وتقد بـ ٥١,١ % حاجاً في حين كانت إجابة ١٥,٢ % حاجاً بأنه توجد لديهم فكرة عن بدائل الذبح وأمتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٥,٩ %.

♦ رابعاً: أما المجموعة التي لا تعلم الحج الذي أحرمت به فكانت نسبة الحاج الذين يعرفون عن البدائل المتاحة للذبح قليلة جداً وبلغت ٠,٨% فرداً في حين من قال بأنه ليست لديه أية فكرة ٢,٨% حاجاً ولم يجب منهم على هذا السؤال ٠,٨% حاجاً.

نستنتج من الجدول رقم: (٩٠) الذي يربط بين أنواع الحج ومكان شراء الذبيحة نجد ما يلي:

♦ المحرمين بالإفراد: أجاب ٢,٢% منهم بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و ٤,٨% حاجاً من المجزرة و ١,٩% حاجاً من مكان آخر دون تحديد وامتنع من هذه الفئة عن الإجابة ٣,٦% حاجاً.

♦ المحرمين بالقران: أفاد ٢,٢% حاجاً بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و الذين يشترون من المجزرة كان عددهم ٣,٨% حاجاً و ٠,٨% حاجاً من أماكن أخرى ولم يجب على هذا السؤال ٣,٦% حاجاً.

♦ بالنسبة للتمتع: يرى ١,١% بأنهم سوف يشترون ذبائحهم من البائعة المتجولين و نسبة كبيرة منهم والبالغة ٣٤,٦% أفادت بأنها سوف تشتري من المجزرة و ١٠,٣% من أماكن أخرى وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ١٦,١% حاجاً.

♦ المجموعة التي لا تعلم نوع الحجم المحرمين به فقد قال ١,١% منهم بأنهم سوف يشترون من الباعة المتجولين و ٣,٦% منهم من المجزرة و ٠,٤% من أماكن أخرى ولم يجب من هذه المجموعة ١,٢% حاجاً.

ونجد في الجدول رقم: (٩١) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأماكن الذبح نجد ما يلي:

♦ المحرمين بالإفراد: أن ٣,٧% حاجاً منهم سوف يذبحون ذبيحتهم في إحدى المجازر الرسمية و قال ١,٣% حاجاً بالقرب من المحيم في حين أفاد ٣,٦% حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً للذبح وقال ١,٢% منهم بأنهم سوف يذبحون في مكان آخر وامتنع ٢,٩% حاجاً عن الإجابة.

♦ أما المحرمين بالقران: فأفاد ٢,٦% حاجاً منهم بأنهم سوف يذبحون في المجازر الرسمية وكان ١,٤% حاجاً قد قالوا بأنهم سوف يذبحون قرب المخيم وأجاب ١,٨% حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً و ٠,٧% حاجاً في مكان آخر و ٠,٢% حاجاً لم يجيبوا على هذا السؤال.

♦ أما المحرمين بالتطوع: فكانت نسبة كبيرة منهم بلغت ٣٣,٧% حاجاً قد أجابت بأنهم سوف تذبح في المجازر الرسمية و ١٠,٨% حاجاً قرب المخيم ونسبة كبيرة منهم بلغت ٢١,١% قالت بأنهم سوف تعمل توكيلاً و ٢,٨% حاجاً قالوا في مكان آخر ولم يجب على ٣,٩% حاجاً على هذا السؤال.

♦ أما الفئة التي لم تحدد نوع الحج الذي تحرم به: فكانت إجابة ٣,٦% منهم بأنهم سوف يذبحون في المجزرة و ٠,٤% حاجاً قرب المخيم و ١,١% حاجاً سوف يعملون توكيلاً و حاجان في مكان آخر ولم يجب ٠,٩% منهم على هذا السؤال.

#### معرفة البدائل المتاحة للذبح وشرائها:

٣,٥,١,٢

من الجدول رقم (٤٨) نستنتج أن هناك نسبة تبلغ ١٩,٧% من العينة الذين شملتهم الدراسة لا يعلمون عن البدائل الأخرى المتاحة للذبح بينما ٦٩,٧% من الحجاج لديهم فكرة عن البدائل المتاحة للذبح ولم يجب على هذا السؤال ٩,٦% ممن شملهم الاستبيان. نرى أن القيام بشراء الذبائح لا يقتصر على مكان محدد بل إلى عدة أماكن متفرقة منها المجازر المنتشرة أو الباعة المتجولون أو من مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وغيرها.

والملاحظ أن معظم الحجاج يقومون بشراء ذبائحهم من المجازر ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٤٩) حيث تصل نسبتهم إلى ٤٦,٩% من الحجاج بينما نجد أن الذين يقومون بشراء الذبائح من خلال الباعة المتجولون تصل نسبتهم إلى ١٧% من الحجاج بينما بلغ ما معدله ١٣,٤% من الحجاج يشترون من مصادر أخرى وقد امتنع عن الإجابة ٢٢,٧% من حجم العينة المستهدفة في هذا البحث الميداني.

- نتطرق بعد ذلك في هذا البحث إلى عملية شراء الذبائح فنجد أن لها مصادر مختلفة ومن الجدول رقم (٥٢) يتضح لنا طرق شراء الذبائح وهي كما يلي:
- ◆ هناك ما نسبته ٣٥,٢ % من الحجاج يقومون بشراء الذبائح شخصياً.
  - ◆ ونسبة ١٨,٤ % من الحجاج يشترون بواسطة رئيس البعثة.
  - ◆ ويقوم ٦,٧ % بشراء الذبائح بواسطة قريب.
  - ◆ ويصل من يشترون بواسطة المطوفين ما يقارب ١٢,٣ %.
  - ◆ ونرى أن الذي يتعاملون مع مشروع الإفادة تصل نسبتهم إلى ٩,٥ % من الحجاج.
  - ◆ ونجد أن معدل ١,٤ % من الحجاج يقومون بالشراء بواسطة حاج آخر
  - و ١,٢ % يقومون بالشراء بواسطة أشخاص آخرين غير الحجاج.
  - ◆ الذين لم يجيبوا على السؤال ٥,٣ % من الحجاج.

#### أماكن ذبح الذبائح وكيفية التخلص من بقايا الذبيحة

٣,٥,١,٣

نظراً للمساحة الكبيرة التي ينتشر فيها عامة الحجاج في الأراضي المقدسة وذلك للتخميم وممارسة مناسك الحج مما يؤدي ذلك إلى تعدد واختلاف أماكن ذبح المناسك من هدي وأضاحي بالنظر إلى الجدول رقم (٥٠) وجدنا ما يلي:

وأكبر عدد من الحجاج يقوموا بذبح نسكهم في المحازر الرسمية وتصل نسبتهم إلى ٤٥,٦ % من حجم العينة بينما يصل من يقومون بتوكيل جهات أو أشخاص بالذبح نيابة عنهم ما نسبته ٢٧,٧ % من الأفراد أما ما نسبته ١٣,٩ % من الحجاج فيقومون بالذبح بالقرب من المخيم ونسبة أخرى تصل إلى ٦,٨ % من الحجاج يعتمدون على أماكن للذبح وقد امتنع عن الإجابة ما يعادل ٨ % من حجم العينة. وبالنظر إلى الجدول رقم (٥٩) نستنتج كيفية القيام بالتخلص من بقايا الذبيحة فنجد أن ٥٧,١ % من الحجاج يقومون بالتخلص من نفايات الذبيحة عن طريق الجزار في المسلخ أما ٢٣ % فيقومون بإلقائها في مكان الذبح وقد امتنع عن الإجابة ١٩,٨ % من حجم العينة.

- ◆ ونسبة ١٨,٤ % من الحجاج يشترون بواسطة رئيس البعثة.
- ◆ ويقوم ٦,٧ % بشراء الذبائح بواسطة قريب.
- ◆ ويصل من يشترون بواسطة المطوفين ما يقارب ١٢,٣ %.
- ◆ ونرى أن الذي يتعاملون مع مشروع الإفادة تصل نسبتهم إلى ٩,٥ % من الحجاج.
- ◆ ونجد أن معدل ١,٤ % من الحجاج يقومون بالشراء بواسطة حاج آخر و ١,٢ % يقومون بالشراء بواسطة أشخاص آخرين غير الحجاج.
- ◆ الذين لم يجيبوا على السؤال ٥,٣ % من الحجاج.

### ٣,٥,١,٣ أماكن ذبح الذبائح وكيفية التخلص من بقايا الذبيحة

نظراً للمساحة الكبيرة التي ينتشر فيها عامة الحجاج في الأراضي المقدسة وذلك للتخييم وممارسة مناسك الحج مما يؤدي ذلك إلى تعدد واختلاف أماكن ذبح المناسك من هدي وأضاحي بالنظر إلى الجدول رقم (٥٠) وجدنا ما يلي:

وأكبر عدد من الحجاج يقوموا بذبح نسكهم في المحازر الرسمية وتصل نسبتهم إلى ٤٥,٦ % من حجم العينة بينما يصل من يقومون بتوكيل جهات أو أشخاص بالذبح نيابة عنهم ما نسبته ٢٧,٧ % من الأفراد أما ما نسبته ١٣,٩ % من الحجاج فيقومون بالذبح بالقرب من المحيم ونسبة أخرى تصل إلى ٦,٨ % من الحجاج يعتمدون على أماكن للذبح وقد امتنع عن الإجابة ما يعادل ٨ % من حجم العينة. وبالنظر إلى الجدول رقم (٥٩) نستنتج كيفية القيام بالتخلص من بقايا الذبيحة فنجد أن ٥٧,١ % من الحجاج يقومون بالتخلص من نفايات الذبيحة عن طريق الجزار في المسلخ أما ٢٣ % فيقومون بإلقائها في مكان الذبح وقد امتنع عن الإجابة ١٩,٨ % من حجم العينة.

٣,٥,١,٤ نظرة حول مشروع المملكة للإفادة من الهدى:

ونتناول من خلال العرض التالي وجهات نظر الحجاج حول المشروع ومدى تقييمهم للدور الذي يقوم به والفائدة التي يستفيد منها المسلمون منه.

٣,٥,١,٤,١ المعرفة بوجود المشروع:

ركز الاستبيان الموجه للحجاج وذلك قبل قيامهم بأداء مناسك الحج على قياس مدى معرفة الحجاج بوجود مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي فيتضح من الجدول رقم (٥٣) إلى أن نسبة ٥٢,٥ % من الحجاج لديهم فكرة أو معلومات عن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي بينما تصل نسبة الذين ليست لديهم أية فكرة عن المشروع ما نسبته ٤٣,٦ % من الحجاج وقد امتنع عن الإجابة ٣,٩ % من أفراد العينة وطبقاً لقياس معرفة الحجاج بوجود المشروع نجد أن هنالك طرق قد علموا من خلالها بوجود المشروع ومنها الجرائد أو بواسطة المطوفين أو رؤساء البعثات أو غيرها من وسائل. ونلاحظ ذلك من خلال الجدول رقم (٥٤) فنرى ما يلي:

فهناك ما نسبته ١٤,٨ % من الحجاج يعلمون بوجود المشروع وذلك عن طريق الجرائد. أما من علموا بوجود المشروع بواسطة المطوف فتصل نسبتهم إلى ١١,٦ % من الحجاج. وكذلك هنالك ما نسبته ١٠,١ % من الحجاج لديهم فكرة عن المشروع وذلك عن طريق المطويات. أما بواسطة قريب للحاج سبق له الحج فتصل النسبة إلى ٨,٩ %. أما من عرف بالمشروع عن طريق حاج آخر ٧,٩ % ومن يعرفون ذلك عن طريق بعث الحج ٧ %. أما من عرف بطرق أخرى فتصل نسبتهم إلى ٠,٩ % من الحجاج. ونلاحظ أن كثيراً من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة وتصل نسبتهم إلى ٣٨,٩ % من أفراد العينة المستهدفين في هذا البحث. ونستنتج من السؤال السابق أن وسائل الإعلان لها الدور الرئيسي في انتشار معرفة الحجاج بالمشروع سواء عن طريق الصحف في بلادهم أو المطوفين أو رؤساء البعثات.

- نستنتج من الجدول رقم: (٩٢) والذي يربط بين أنواع الحج ومعرفة الحاج بأن مشروع المملكة يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج. وكانت كالتالي:
- ◆ أولاً: بالنسبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٣,٩% حاجاً يعلمون بوجود المشروع وأنه يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج في حين قال ٦,٧% حاجاً بعدم معرفتهم ذلك ولم يجب ٢,١% حاجاً على هذا السؤال.
  - ◆ ثانياً: المحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٣% حاجاً منهم يعلمون بأن المشروع يتولى الذبح نيابة عن الحاج وأفاد ٣,٦% حاجاً قالوا بأنهم لا يعلمون بأن المشروع يقوم بالذبح نيابة عن الحاج وامتنع عن الإجابة ١,٩% حاجاً.
  - ◆ ثالثاً: المحرمين بالتمتع نجد أن ٢٧,٤% حاجاً يعلمون بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يتولى ذبح النسك عن الحاج في حين قال ٣٢,٨% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً بأنهم لا يعلمون ذلك ونسبة كبيرة بلغت ١٢,٠% لم تجب على هذا السؤال.
  - ◆ رابعاً: أما الذين لا يعلمون نوع حجهم: فقد كانت إجابة ٢,٧% حاجاً بمعرفة أن المشروع يتولى الذبح و إجابة ٢,٣ حاجاً بعكس ذلك ولم يجب ١,٢% حاجاً على هذا السؤال.

#### ٣,٥,١,٤,٢ المعرفة بأعمال المشروع وشرعية أعماله :

أولاً: نلاحظ من الجدول رقم (٥٥) أن هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة من الحاج تصل نسبتهم إلى ٥٥,٥% من الحاج يدركون بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم باختيار الذبائح طبقاً للمواصفات الشرعية التي حددتها الجهات الشرعية المختصة بينما من يرون عكس ذلك فتصل نسبتهم إلى ١٧,١% من الحاج. كذلك نجد أن ٢٧,٣% من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة.



ثانياً: بالنسبة لتولي المشروع ذبح النسك نيابة عن الحاج فنلاحظ من الجدول رقم: (٥٦) إلى أن ٤٥,٤% من الحاج لا يعلمون بجواز توكيل المشروع بالذبح بالنيابة عن الحاج بينما من يعلمون بهذه الفتوة فتصل نسبته إلى ٣٧,٤% من حجم العينة.

ومن الجدول رقم: (٩٣) والذي يربط بين أنواع الحج ومن يقوم بالذبح في حالة عدم معرفة أن مشروع المملكة يتولى الذبح نيابة عن الحاج وقد كانت الإجابة كالتالي:

- ◆ بالنسبة للمحرمين بالافراد: نجد أن ٢,٧% حاجاً قالوا بأنه سوف يقوم بالذبح شخص متخصص وأجاب ١,٨% بأن شخص آخر سوف يتولى الذبح نيابة عنهم.
- ◆ أما للمحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٥% منهم سوف يعطون مهم الذبح لجزار متخصص في حين أن ١,٢% منهم سوف يقوم شخص آخر بالذبح.

- ◆ المحرمين بالتمتع: أجاب نسبة كبيرة منهم ٢٣,٣% حاجاً بأن سوف يولون مهمة الذبح لجزار متخصص في حين أن ١٣,٦% حاجاً قالوا بأن شخص آخر سوف يتولى عملية الذبح نيابة عنهم.

- ◆ وقال الذين لا يعلمون نوع حجهم بأن جزاراً متخصصاً سوف يقوم بالذبح بنسبة ٣,٣% وقال ٠,٥% حاجاً بأن شخص آخر سوف يتولى المهمة.

٣,٥,١,٤,٣ تفضيل التعامل مع المشروع من عدمه وأسباب ذلك:

نلاحظ من الجدول رقم (٦٠) من ناحية تفضيل الحاج بالتعامل مع المشروع أن ما نسبته ٥١% من أفراد العينة يفضلون التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بينما ٢٠,٢% من الحاج لا يفضلون التعامل مع المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٢٨,٩% ممن شملهم الاستبيان. أما عن الأسباب التي أدت إلى تفضيل التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فمن الجدول رقم (٦١) يتضح لنا ما يلي:

- ◆ هناك فئة من الحاج تصل نسبتها إلى ٢٥% يرون أن من أهم أسباب تفضيلهم التعامل مع المشروع هو سهولة الحصول على قسائم الذبح.

- ◆ وترى نسبة ١٠,٥ % من الحجاج أنها مقتنعة بالمزايا التي يحصلون عليها من المشروع.
- ◆ وترى نسبة ٩,٤ % من الحجاج بأنها تفضل المشروع بسبب توصية من الأصدقاء والزملاء.
- ◆ كذلك إن عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة أدى إلى تفضيل ٨,٦ % من الحجاج في التعامل مع المشروع.
- ◆ الحرص على نظافة الأماكن المقدسة دفعت ما نسبته ٤,٣ % من الحجاج إلى التعامل مع المشروع
- ◆ بينما يرى ٣,٨ % من الحجاج أن الفتوى الشرعية التي صدرت للمشروع كانت السبب وراء تفضيل التعامل معه.
- ◆ وقد امتنع ٣٨,٤ % من الحجاج الذين شملهم الاستبيان الإجابة على السؤال السابق.

أما بالنسبة للأسباب التي أدت إلى عدم تفضيل الذبح من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فحسب الجدول رقم (٦٢) فنجد أن أهم سبب في عدم التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي هو عدم علمهم بوجود المشروع وتصل نسبتهم إلى ١٥,٧ % من الحجاج بينما من يشتكون من ارتفاع أسعار الذبائح في المشروع تصل نسبتهم إلى ٩,٢ % كذلك نجد أن عدم المعرفة بمزايا المشروع من الأسباب التي أدت إلى عدم تفضيل التعامل معه وتصل نسبتهم إلى ٩ % من الحجاج . نجد أيضاً أن ما نسبته ٦,٩ % من الحجاج يفضلون توزيع ذبائحهم بأنفسهم كذلك عدم الاقتناع بفعالية المشروع حيث نجد أن نسبة ٦,٥ % من الحجاج تعتقد بذلك. أما ما نسبته ٦,٨ % من الحجاج فيجدون صعوبة للوصول إلى مراكز التوزيع بسبب الازدحام كذلك من الأسباب الأخرى تأثير الأصدقاء ١,١ % ونرى أن ما نسبته ٠,٥ % من الحجاج غير مقتنعين بتوكيل

المشروع وأخيراً هناك فئة كبيرة تصل نسبتها إلى ٤٤,٣% من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة.

و يبين لنا الجدول رقم: (٩٩) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأسباب التفضيل للذبح من خلال المشروع:

◆ المحرمين بالإفراد: إن من أهم أسباب تفضيل الذبح من خلال المشروع بالنسبة لهم هو سهولة الحصول على قسائم الذبح حيث ترى نسبة ٢,٠% حاجاً ذلك ويرى ١,٢% حاج بأن توصية أصدقائهم كانت السبب المباشر للذبح من خلال المشروع ويرى ٠,٨% حاجاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع و ٠,٣% من الحاج يرون أن ذبحهم من خلال المشروع هو حرصاً على نظافة الأماكن المقدسة ويرى ٠,٤% حاجاً بأنهم يختارون المشروع خوفاً من عدم تمكنهم من التصرف في الذبيحة بشكل كامل و نجد أن ٠,١% حاجاً يرون بسبب الفتوى الشرعية ولم يجب ٣,٢% حاجاً على هذا السؤال:

◆ المحرمين بالقران: فيرى ٠,١% حاجاً منهم أن سهولة الحصول على القسائم قادتهم للذبح من خلال المشروع وأخبر ٠,٣% حاج بأن أصدقائهم وزملائهم أشاروا عليهم بالذبح من خلال المشروع في حين يرى ٠,٥% حاجاً بأن اقتناعهم كان هو سبب اختيارهم للذبح عن طريق المشروع ونرى أن الحرص على نظافة الأماكن المقدسة كان هو سبب اختيار ٠,٢% حاج للذبح من خلال المشروع وبسبب الخوف من عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة اختار ٠,٢% حاج الذبح من خلال المشروع ونرى أن ٠,١% حاجاً اقتنعوا بالمشروع بسبب الفتوى الشرعية وامتنع عن الإجابة ٢,٠% حاجاً.

◆ المحرمين بالتمتع: أن سهولة الحصول على القسائم كان هو السبب المباشر لاختيارهم للذبح من خلال المشروع ١٧,١% حاجاً في حين يرى ٨,٩% حاجاً بأن سبب اختيارهم هو توصية أصدقائهم وزملائهم بالذبح من خلال المشروع وقال ٨,٩% حاجاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع. في حين أن ٣,٥% حاج بأن حرصهم على

نظافة الأماكن المقدسة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ٥,١% حاجاً بأن عدم التصرف في كامل الذبيحة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ٢,٢% حاجاً بأن الفتوى الشرعية كانت هي السبب في اختيارهم للذبح من خلال المشروع في حين لم يجب على هذا السؤال ٣٧,٩% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً.

◆ الفئة التي لا تعلم نوع إحرامها: ٠,٢% حاج يرون أن سهولة الحصول على القسائم قادهم للذبح من خلال المشروع و ٠,٢% بسبب الأصدقاء و ٠,٥% الاقتناع بمزايا المشروع و ٠,٣% حرصاً على نظافة المشاعر المقدسة و ٠,٢% بسبب عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة و ٠,٣% بسبب الفتوى الشرعية و ١,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال.

يوضح الجدول رقم: (١٠٠) والذي يربط بين أنواع الحج وأسباب عدم تفضيل عدم الذبح من خلال المشروع:

◆ المحرمين بالإنفراد: يرى ٢,٣% حاجاً بأن سبب عدم الذبح من خلال المشروع هو عدم علمهم بوجوده في حين يرى ١,١% حاجاً أن السبب كان لعدم معرفتهم بمزايا المشروع و ٥,٥% حاج يرون أن الأسعار مرتفعة و ٠,٨% حاجاً يؤكدون بعدم اقتناعهم بفعالية المشروع ويقول ٠,٥% حاج بأنهم يفضلون توزيع ذبيحتهم بأنفسهم ويرى حاجاً واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع و ٠,٤% حاج تأثروا بسلوك أصدقائهم وزملائهم ويرى ١,١% حاجاً أن صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع هي سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٦,١% حاجاً.

◆ المحرمين بالقران: يرى ٢,٠% حاجاً بأن عدم علمهم بالمشروع هو سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلاله ويرى ٠,٢% حاج أنهم لا يعرفون مزايا المشروع ويرى ٠,٧% حاجاً بأن ارتفاع الأسعار هو الذي أجبرهم على عدم الذبح من خلال المشروع ويرى ٠,٧% حاج بأنهم غير مقتنعين بفعالية المشروع ويفضل ٠,٩% حاجاً الذبح بنفسه ويرى حاج واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع ونجد ٠,٣% حاج متأثرون بسلوك زملائهم ويرى ١,١% حاجاً أن مراكز التوزيع

يصعب الوصول إليها لذلك لا يفضلون الذبح من خلال المشروع وامتنع عن الإجابة ٣,٨% حاجاً.

♦ المحرمين بالتمتع: يرى ١٠,٠% حاجاً بأن عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع يعود إلى عدم علمهم بوجوده من قبل أو عدم معرفتهم بمزايا المشروع ٧,٢% حاجاً أو بسبب ارتفاع الأسعار كما يرى ٧,٦% حاج أو عدم الاقتناع بفعالية المشروع ٤,٨% ومنهم من يفضل الذبح بنفسه ٤,٨% حاجاً وهناك ٤% حاج غير مقتنعين بشرعية التوكيل للمشروع و ٠,٤% حاج متأثرون بسلوك زملائهم ٤,٥% حاجاً يرون بأن الوصول إلى مراكز التوزيع صعب جداً. وهناك نسبة كبيرة جداً تصل إلى ٣٠,٨% حاج امتنعت عن الإجابة على هذا السؤال.

الفئة التي لا تعلم بمزايا المشروع: ٠,٦% حاج لا يعلمون المشروع من قبل و ٠,٤% حاج لا يعرفون مزايا المشروع ٠,٢% حاج يعتقدون بأن الأسعار مرتفعة وحاجان غير مقتنعان بفعالية المشروع. ويفضل ٠,٥% حاج منهم الذبح بنفسه ولم يجب على هذا السؤال ٣,٧% حاجاً.

#### ٣,٥,١,٤,٤ سعر الذبائح في المشروع مقارنة بغيرها:

إن من أهم العوامل التي تؤثر في التعامل مع المشروع هو أسعار الذبيحة مقارنة بالبدائل الأخرى كالمجازر أو الباعة المتجولون وغير ذلك. ومن الجدول رقم (٦٣) يتضح لنا التالي: أن هناك نسبة كبيرة تصل إلى ٢١,٦% من أفراد العينة من الحاج يرون إلى أن أسعار مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أعلى من البدائل الأخرى. أما من يرون أن أسعار مشروع المملكة متقارب مع البدائل الأخرى فتصل نسبتهم إلى ١٤,٨% من حجم العينة. أما ما نسبته ٥,١% من الأفراد يرون أن أسعار المشروع أقل مقارنة بالبدائل الأخرى. بينما هناك ما نسبته ٢٣,١% من حجم العينة ليس لديهم فكرة عن الأسعار. وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٥,٤% من الحاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٥ الإشراف من قبل الحكومة:

نرى من خلال الجدول رقم (٦٥) بالنسبة للذين لديهم معرفة بأن حكومة المملكة العربية السعودية تشرف على مشروع الإفادة من الهدى والأضاحي من خلال البنك الإسلامي حيث تصل نسبتهم إلى ٣٩% من الحجاج أما من يعتقد بأن المشروع لا تشرف عليه الحكومية تصل نسبتهم إلى ١٣,٣% وقد امتنع عن الإجابة نسبة كبيرة من الحجاج ٤٧,٧%.

٣,٥,١,٤,٦ إجازة توكيل المشروع من قبل هيئة شرعية:

نلاحظ من الجدول رقم (٦٧) أن من أجابوا بمعرفتهم بأن هناك هيئة شرعية متخصصة أجازت توكيل الحاج لمشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي فتصل نسبتهم إلى ٥١,٥% ي حين أن من أجاب بعدم معرفة ذلك فتصل نسبتهم إلى ٢,٩% في حين لم يجب على ذلك ٤٤,٥% من الحجاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٧ اختيار الذبائح وتذكيتهما طبقاً للمواصفات الشرعية والقيام بنقلها:

نلاحظ من الجدول رقم (٧٢) أن هناك نسبة ٤٣,٢% من الأفراد يدركون أن الذبيحة تذكى من مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي طبقاً للمواصفات الشرعية أما ما نسبته ١٢,٤% من حجم العينة لا يرون إلى أن الذبيحة تذكى في مشروع المملكة طبقاً للمواصفات الشرعية ولم تجب مجموعة تصل إلى ٤٤,٤% على هذا السؤال.

ونرى في الجدول رقم (٧٠) بالنسبة لعملية نقل الذبائح أن من أجابوا بنعم نسبتهم تصل إلى ٤٧,٣% من حجم العينة بينما من أجابوا بلا تصل نسبتهم إلى ٧,٩% والبقية امتنعوا عن الإجابة وتصل نسبتهم إلى حوالي ٤٤,٨% من مجموعة الحجاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٨ عملية شراء الذبائح وتأمين الجزارين من قبل المشروع:

هناك مصادر خارجية يتم الاعتماد في توفير الذبائح للحجاج في موسم الحج وذلك لتغطية الطلب الكبير عليها ونلاحظ من الجدول رقم (٦٩) أن نسبة كبيرة من الحجاج ٥١% يرون أن المشروع يقوم بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية بينما يرى ٣,٦% منهم بأن المشروع لا يقوم بالشراء المباشر وقد امتنع عن الإجابة حوالي ٤٥,١% من أفراد العينة الذين شملهم الاستبيان.

أما عن إشراف مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي مباشرة على عملية نقل الذبائح بحيث لا يعتمدون على جهات نقل أخرى. فنجد أن ٤٧,١% من حجم العينة يرون أن المشروع يقوم بالإشراف مباشرة على عملية نقل الذبائح بينما يرى ٧,٩% منهم عكس ذلك كذلك أن ما نسبته ٤٤,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال. وذلك حسب الجدول رقم (٧٠)

إن توفير الجزارين المتخصصين لعمليات ذبح النسك شيء مهم وضروري يقوم بتوفير المشروع وذلك لتقديم الخدمات للحجاج.

ويدرك ذلك الشيء معظم الحجاج حيث نلاحظ من الجدول رقم (٧١) أن ما نسبته ٤٧,٣% من الحجاج يدركون بأن المشروع يوفر جزارين متخصصين بينما نجد أن نسبة ٨% من الحجاج يرون أن المشروع لا يقوم بتوفير جزارين متخصصين في عملية ذبح النسك. وقد امتنع ٤٤,٧% من الحجاج ممن شملهم الاستبيان عن الإجابة.

٣,٥,١,٤,٩ تنظيم الذبائح والتخلص من النفايات من قبل المشروع

إن حكومة المملكة العربية السعودية تكون حريصة دائماً على صحة الحجاج وتوفير الأجواء الصحية لهم حتى يتمكنوا من أداء مناسك الحج وتتم كثيراً بالتخلص من القاذورات والنفايات القائمة من الذبائح ومشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم بذلك على أكمل وجه.

ونرى آراء من شملهم الاستبيان حول هذا الموضوع ففي الجدول رقم (٧٣) حيث يرى ٥٣,٦% من الحجاج أن المشروع يحقق لهم تنظيم عملية الذبح والتخلص من النفايات في حين يرى ١٣,٩% من الحجاج عكس ذلك تماماً ولم يجب على هذا السؤال نسبة تصل إلى ٤٣,٨% من حجم العينة.

ونلاحظ م الجدول رقم (٧٤) أن ما نسبته ٥٣,٢% من حجم العينة يرون أن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم بتوزيع الذبائح على فقراء الحرم بشكل ممتاز في حين يرى ٢,٧% من الحجاج عكس ذلك وتقدر النسبة التي لم تجب على هذا السؤال ٤٤,١% من الحجاج.

كذلك نجد أيضاً أن المشروع يقوم بنقل ما يفيض عن حاجة فقراء الحرم إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء. فهناك ما نسبته ٤٧,٥% من الحجاج يدركون هذا الشيء بينما هناك نسبة ٢,٥% من حجم العينة يرون عكس ذلك هو أن المشروع لا يقوم بنقل الفائض إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء وأخيراً نلاحظ أن من امتنعوا عن الإجابة ما نسبته ٤٩,٦% من حجم العينة وذلك موضح في الجدول رقم (٧٥).



لقد تم القيام بعمل هذه الدراسة على ٢٣٢٧ شخص من الحجاج منهم ١٨٢٤ من غير المقيمين ما نسبته ٧٨,٤% بينما هناك نسبة ٧,١٢% من المقيمين في المملكة بينما لم يجب ما نسبته ٨,٩% من الأفراد المستهدفين بهذا البحث الجدول رقم (٧٧) وقد تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وتم جمع المعلومات.

هذا ونرى أن معظم أفراد العينة من الذكور بمعدل ٨٤,٢% من العينة بينما هناك ٩,٢% من العينة إناث الجدول رقم (٧٨) ونرى أيضاً من خلال عينة الحجاج الذين تمت الدراسة عليهم بأن مستوى التعليم لديهم مختلف وبالنظر إلى الجدول رقم (٧٩) نرى ما يلي:

هنالك ما نسبته ٧,٩% من العينة مستوى تعليمهم إلى الدكتوراه و ١٤% منهم من حاملي الماجستير بينما ٢٤,٨% في المستوى الجامعي أما أقل من ذلك فتصل نسبتهم إلى ٥٤% من حجم العينة.

أما بالنسبة لوسائل النقل للقدوم إلى الأراضي المقدسة فنجد تقسيمها إلى ثلاث أنواع جواً وبراً وبحراً ومن الجدول رقم (٨٠) نجد أن معظم الأفراد الذين شملهم الاستبيان قد استخدموا وسائل النقل الجوي وذلك بمعدل ٨٥,١% من حجم العينة بينما ما نسبته ٨,٦% من حجم العينة استخدموا وسائل النقل البري وأخيراً نجد أن القلة قد استخدموا وسائل النقل البحري بنسبة تصل إلى ٠,٩% ولم يحدد ٥,٤% من العينة وسيلة القدوم.

بالنسبة لجهة العمل لكل شخص قام بالإجابة على الاستبيان نستنتجها من الجدول رقم: (٨١) وهي كما يلي في القطاع الحكومي بنسبة تصل إلى ٣٢,٤% وفي القطاع الخاص ٣٢,٨% لصالح الشخص في القطاع الخاص ٢٦,٦% ولم يحدد ٨,٢% الجهة التي يعمل بها.

كذلك نتطرق إلى سؤال مهم جداً بحيث من الممكن لنا عند المعرفة السابقة للحجاج عن الخدمات وظروف الحج من عدمها وبالنظر إلى الجدول رقم (٨٢) نلاحظ من الجدول أن الذين لم يقوموا بالحج سابقاً فيصل عددهم إلى معدل كبير وهو ٥٥% من حجم العينة بينما ٢٥,١% من حجم العينة حجوا مرة واحدة فقط قبل ذلك. أما الذين حجوا لمرتين فتصل نسبتهم إلى ٨,٦% من حجم العينة أما من حج منهم من ثلاث إلى خمس مرات

فقتل نسبتهم ويصلون إلى معدل ٤,٨% من حجم العينة أما أكثر من خمس مرات فنجدهم ٣,٢% بينما أمتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٣,٣% ممن شملتهم العينة.

### ٣,٥,٢,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت:

كما نعلم أن هناك ثلاثة أنواع للحج المحرم به وهي الأفراد والقران والتمتع (فالأفراد هو القيام بالإحرام بالحج فقط أما القران فهو القيام بالإحرام للحج والعمرة جميعاً أما التمتع فهو أن يحرم العمرة

نجد أن أكثر أنواع الحج شيوعاً في أوساط الحجاج هو التمتع وذلك بنسبة ٨٣,٦% من العينة بينما ٨,٥% من الحجاج منفردين ٣,٣% منهم لا يعرفون أنواع الحج والمسميات جدول رقم: (٤٧).

أما بالنسبة لأنواع الذبائح فنجد أن منها الهدي أو الأضاحي أو الفدية أو الصدقة ومن الجدول رقم (٥١) نلاحظ أن ما نسبته ٦١,٢% من العينة من الحجاج يذبحون الهدي بينما ما نسبته ٢٦,٣% من العينة يذبحون الأضحية بينما ذبائح الفدية والصدقة تكون نسبتهما ٦,٢% بينما نلاحظ أن ما نسبته ٧,٣% من العينة لم يقوموا بالإجابة. نلاحظ من الجدول رقم (٩٤) للربط بين أنواع الحج البدائل المتاحة للذبح أن الذين يملكون فكرة عن البدائل المتاحة أمامهم لعملية الذبح قليل وقد وجدنا التالي:

♦ أولاً المحرمين بالأفراد نجد هناك ٣,٤% كانت فكرتهم إيجابية في حين كان ٤,٥% حاجاً ليست لديهم أية معلومة أو فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٠,٦% حاجاً.

♦ ثانياً: المحرمين بالقران: كان ١,٥% حاجاً أجابوا بنعم في حين كانت الإجابة السلبية من ٥٨% حاجاً وذلك بعدم معرفتهم بالبدائل المتاحة أمامهم للذبح ولم تكن هناك إجابة من ٠,٣% حاجاً.

♦ ثالثاً: المحرمين بالتمتع: نجد أن نسبة كبيرة منهم لم تكن لديها أية فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وتقد بـ ٥٥,٠% حاجاً في حين كانت إجابة ٢٢,٢% حاجاً بأنه توجد لديهم فكرة عن بدائل الذبح وأمتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٦,١%.

◆ رابعاً: أما المجموعة التي لا تعلم الحج الذي أحرمت به فكانت نسبة الحاج الذين يعرفون عن البدائل المتاحة للذبح قليلة جداً وبلغت ١,٠% أفراد في حين من قال بأنه ليست لديه أية فكرة ٢,١% حاجاً ولم يجب منهم على هذا السؤال ٠,٩% حاجاً.

#### ٣,٥,٢,٢ معرفة البدائل المتاحة للذبح

نجد أن هناك نسبة كبيرة من العينة من الحاج الذين شملتهم الدراسة لا يعرفون أو ليست لديهم فكرة عن البدائل المتاحة للذبح فمن الجدول رقم (٤٨) نجد أن ما نسبته ٦٤,١% من العينة لا يعرفون عن بدائل الذبح شيئاً بينما ما نسبته ٢٨,١% من العينة من الحاج لديهم فكرة أو معلومات عن البدائل المتاحة للذبح في حين أن ما نسبته ٧,٩% لم يجيبوا.

#### ٣,٥,٢,٣ عملية شراء الذبائح وأماكن ذبحها:

يقوم الحاج بشراء الذبائح من أماكن متعددة كالباعة المتجولين أو من المجزرة أو من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي (البنك الإسلامي للتنمية) أو يتم الشراء من خلال جهات مختصة أخرى لبيع الذبائح.

ويتضح من الجدول رقم (٤٩) إلى أن أكثر أو معظم الحاج يقومون بشراء الذبائح من خلال المجزرة حيث نرى أن النسبة تصل إلى ٥٥,٣% من عينة الحاج بينما هناك نسبة ١٠,٨% من الحاج يقومون بالشراء من الباعة المتجولين أما ما نسبته ١٥,٩% من الحاج يقومون بشراء الذبائح من مصادر أخرى (الكوبونات - المشروع - بنك الراجحي) وقد امتنع عن الإجابة ٧,٩% من العينة عن الإجابة.

وعن عملية شراء الذبائح فنجد أن لها مصادر مختلفة ممكن أن نذكرها وهي إما أن يقوم الحاج بالشراء شخصياً أو بواسطة قريب أو بواسطة المطوف أو رئيس البعثة إذا كان الحاج من ضمن بعثة الحج أو من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أو بواسطة حاج أو شخص آخر.

ونرى من الجدول رقم (٥٢) والذي يوضح النسبة المئوية للعينة التي تمت عليها الدراسة حيث نجد ما يلي:

ما نسبته ٢٨,٧% من حجم العينة من الحجاج يقومون بشراء الذبائح شخصياً بينما هناك نسبة ١٦,٨% من الحجاج يفوضون قريباً لهم بالشراء أو بواسطة مشروع الهدى والأضاحي. ونجد أيضاً أن ما نسبته ١٢,٥% من حجم العينة من الحجاج يفوضون رئيس البعثة الحجية والتي يكونون من ضمنها وذلك بشراء الذبيحة أو الأضحية.

أم ما نسبته ٧,٤% من الحجاج فيقومون بشراء الذبائح من خلال المطوف. كذلك ٥,١% من العينة من الحجاج يفوضون حاج آخر للشراء كذلك ما نسبته ٤,٥% من الحجاج يفوضون أشخاصاً آخرين. بينما نلاحظ من الجدول أن ١١,٨% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة.

نستنتج من الجدول رقم: (٩٥) الذي يربط بين أنواع الحج ومكان شراء الذبيحة نجد ما يلي:

◆ المحرمين بالافراد: أجاب ٠,٩% منهم بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و ٢,١% حاجاً من المجزرة و ١,٢% حاجاً من مكان آخر دون تحديد وامتنع من هذه الفئة عن الإجابة ٤,٣% حاجاً.

◆ المحرمين بالقران: أفاد ٠,٥% حاجاً بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و الذين يشترون من المجزرة كان عددهم ٢,٧% حاجاً و ٠,٣% حاجاً من أماكن أخرى ولم يجب على هذا السؤال ٠,٧% حاجاً.

◆ بالنسبة للتمتع: يرى ٨,٨% بأنهم سوف يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و نسبة كبيرة منهم والبالغة ٤٨,٨% أفادت بأنها سوف تشتري من المجزرة و ١٤% من أماكن أخرى وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ١١,٩% حاجاً.

◆ المجموعة التي لا تعلم نوع الحجم المحرمين به فقد قال ٠,٦% منهم بأنهم سوف يشترون من الباعة المتجولين و ٢,٠% منهم من المجزرة و ٠,٣% من أماكن أخرى ولم يجب من هذه المجموعة ١,١% حاجاً.

٣,٥,٢,٤ أماكن الذبح ومدى الاستفادة منها:

إن لانتشار الكبير للحجاج في بقعه كبيرة من الأراضي المقدسة وذلك للتخيم وممارسة مناسك الحج يؤدي إلى تعدد واختلاف أماكن الذبح مثل ذلك (المخيم - أو مشروع

المملكة للهدى والأضاحي أو المجزرة البديلة أو الشارع) وبسؤالنا للجنة المختارة وجدنا ما يلي وذلك من خلال الجدول رقم (٨٣) حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من حجم العينة وهي ٣٤,٣% قد حددت مكان ذبح الذبائح في المجزرة البديلة ويمكن أن يعود سبب ذلك في الانتشار في عدد المجازر البديلة وفي مناطق مختلفة بينما نجد أن ما نسبته ٢٢,٩% من حجم العينة من الحجاج قد قاموا بالاعتماد على مشروع المملكة للهدى والأضاحي في عملية ذبح الأضاحي والهدى أما ٢٠,٨% من الحجاج فقد قاموا بعملية الذبح في الشارع أما بالنسبة للمقيم فنجد أن نسبته تصل إلى ٤% فقط من حجم العينة كذلك ما نسبته ١,٧% من حجم العينة اعتمدوا على أماكن أخرى لعملية ذبح الذبائح وأخيراً نلاحظ أن ما نسبته ١٦,٤% من حجم العينة من الحجاج قد امتنعوا عن الإجابة.

كذلك نتطرق موضوع مدى استفادة الحاج الشخصية من الذبيحة التي قام بذبحها في الحج كذلك مصير الجزء غير المستفاد منه. وبالنظر إلى الجدول رقم (٨٤) وذلك بالسؤال عن مدى الاستفادة الشخصية من الذبيحة وجدنا أن ما نسبته تقريباً ٤١,١% من حجم العينة قد استفادوا من الذبيحة ولكن باختلاف (حيث أن ١٢,١% منهم قد استفاد منها كلياً بينما ١,٨% منهم استفاد من جزء منها) هذا بالنسبة للذين أفادوا باستفادتهم من الذبيحة أما الذي كانت إجابته سلبية وهي عدم الاستفادة من الذبيحة فتصل النسبة إلى ٤٢,٤% من حجم العينة ويمكن أن يعود ذلك إلى القيام بتوزيع الذبيحة كلها أو التصديق بها أو تفويض آخرين بالتصرف فيها أو غير ذلك. كذلك نجد أن هناك ما نسبته ١٦,٥% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة .

أما بالنسبة لمصير الجزء الغير مستفاد منه فنجد أن نسبة كبيرة تصل إلى ٣٤,٩% من حجم العينة من الحجاج قد قاموا بترك الذبائح في مكان ذبحها. أما نسبته ١٩,٦% من العينة فقد قاموا بأخذ الجزء المستفاد منه قاموا بالتصدق به أما ٤% من عينة الحجاج فلم يحددوا مصير الجزء الغير مستفاد منه. كذلك نسبة ٤١,٤% من حجم العينة من الحجاج فامتنعوا عن الإجابة وهذا يتضح من الجدول رقم (٨٥).

ونجد في الجدول رقم: (٩٦) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأماكن الذبح نجد ما يلي:

◆ المحرمين بالإفراد: أن ١,١% حاجاً منهم سوف يذبحون ذبيحتهم في إحدى المحازر الرسمية و قال ٢,٤% حاجاً بالقرب من المخيم في حين أفاد ٥,٥% حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً للذبح وقال ١,٤% منهم بأنهم سوف يذبحون في مكان آخر وامتنع ٣,٥% حاجاً عن الإجابة.

◆ أما المحرمين بالقران: فأفاد ٢,٥% حاجاً منهم بأنهم سوف يذبحون في بالمحازر الرسمية وكان ١,٨% حاجاً قد قالوا بأنهم سوف يذبحون قرب المخيم وأجاب ٥,١% حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً و ٥,١% حجاج حاجاً في مكان آخر و ٥,١% حجاج لم يجيبوا على هذا السؤال.

◆ أما المحرمين بالتطوع: فكانت نسبة كبيرة منهم بلغت ٥٦,٤% حاجاً قد أجابت بأنهما سوف تذبح في المحازر الرسمية و ٢١,١% حاجاً قرب المخيم ونسبة بلغت ١,٨% قالت بأنهما سوف تعمل توكيلاً و ٥,٦% حاجاً قالوا في مكان آخر ولم يجب على ٣,٥% حاجاً على هذا السؤال.

◆ أما الفئة التي لم تحدد نوع الحج الذي تحرم به: فكانت إجابة ٥,٦% منهم بأنهم سوف يذبحون في المجزرة و ٥,٨% حجاج قرب المخيم و ٥,١% حاجاً سوف يعملون توكيلاً و ٥,٣% في مكان آخر ولم يجب ٣ منهم على هذا السؤال.

### ٣,٥,٢,٥ سعر الذبائح وتكلفة عملية الذبح

إن لتعدد مصادر وأماكن شراء الذبائح ولزيادة المنافسة في البيع لكل جهة من الجهات المختصة وذلك بهدف الربح كالمجازر أو الأشخاص أو بهدف خدمة الحجاج أولاً كمشروع المملكة للهدى والأضاحي كل ذلك يؤدي إلى التفاوت في الأسعار كذلك إلى التفاوت في تكلفة عملية الذبح.

أولاً: نلاحظ من الجدول رقم (٨٦) التفاوت الكبير في الأسعار فنجد أن ما نسبته ١٠,٨ % من حجم الع

ينة من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم ما بين ٣٠ ريال إلى ٢٤٠ ريال كذلك ٢٨,٨ % من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم ما بين ٢٤٠ إلى ٣٠٠ ريال أما الذين تتراوح أسعار ذبائحهم ما بين ٣٠٠ إلى ٣٤٠ ريال فنسبتهم تصل إلى ١٩,٢ % كذلك نلاحظ أن نسبة ٢٧,٦ % من حجم العينة تكون أسعار ذبائحهم من ٣٤٠ إلى ٣٦٠ ريال ونسبة ٤,١ % من الحجاج تتراوح الأسعار التي قاموا بالشراء بها ما بين ٣٦٠ إلى ٤٦٠ ريال بينما نلاحظ أن نسبة ٣ % من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم أكثر من ٥٤٠ ريال وأخيراً نجد أن نسبة ١٣,٦ % من حجم العينة من الحجاج قد امتنعوا عن الإجابة.

ثانياً: بالنسبة لتكلفة الذبائح التي قام الحجاج بدفعها لعملية الذبح فنلاحظ من الجدول رقم (٨٧) أن نسبة كبيرة لم تقوم بدفع شيء وذلك لقيامهم بعملية الذبح بأنفسهم دون الاعتماد على جهات أخرى وتصل نسبته إلى ٤٤,٤ % من حجم العينة تحت الدراسة من الحجاج بينما نجد أن ٥٥,٦ % من الحجاج قد قاموا بالاعتماد على جهات أخرى في عملية الذبح فنجد منهم ما يلي (ما نسبته ٤٦,٦ % منهم قد قاموا بدفع أقل من ٣٠ ريال للذبيحة بينما ما نسبته ٩ % منهم فتفاوتت أسعار الدفع ما بين ٣٠ ريال إلى أكثر من ٢٣٠ ريال).

٣,٥,٢,٦ مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحى:

ونتناول المشروع من مختلف الأبعاد للتعرف هل هناك معرفة بالمشروع بعد تواجدهم في السعودية من عدمه.

٣,٥,٢,٦,١ المعرفة بوجود المشروع:

من خلال الاستبيان الموجه إلى الحجاج وذلك بعد قيامهم بأداء مناسك الحج بالقليلة لا تعرف شيئاً عن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحى وتقدر نسبتهم بـ ٣٩,١% من حجم العينة المستهدفة من الحجاج. بينما نجد أن هناك مجموعة من بين أفراد العينة لديهم وعي بوجود المشروع وتقدر هذه النسبة بـ ٥٣,٨% من حجم العينة بينما نلاحظ أن ٧,١% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة ونرى ذلك من خلال الجدول رقم (٥٣).

ونجد أن معرفة الأفراد بوجود مشروع الإفادة يكون من عدة طرق كالجرائد والمطويات أو بواسطة المطوفين ورؤساء البعث الحجية أو أقرباء أو حجاج آخرون. ونلاحظ من الجدول رقم (٥٤) أن ما نسبته ١٦,٥% من الحجاج علموا بوجود المشروع من خلال أو بواسطة أقرباء هلم سبق لهم الحج من قبل ذلك بينما ما نسبته ١٢% قد علموا بوجود المشروع وذلك بواسطة بعثات الحج الرسمية وهذا يدل على أهمية هذه النقطة لقيامها بالتوعية الجماعية والاتصال المباشر مع الحجاج وذلك بلغاتهم كذلك نجد أن معرفة الحجاج لهذا المشروع من خلال المطوف مهم ونجد أن نسبتهم تصل إلى ٩,٥% من حجم العينة بينما ٨,١% من الحجاج قد علموا بالمشروع وذلك من خلال الجرائد والمطويات والتي تصل نسبتها إلى ٦,٤% من حجم العينة أما من خلال حجاج آخرين فنجد أن نسبة إيصال المعلومات تصل إلى ٧,٩% من الحجاج ونلاحظ عدم إجابة نسبة كبيرة من العينة على هذا السؤال وتصل النسبة إلى ٣٨,٥% من حجم العينة (كل ما سبق نستنتج منه أن التوعية والإعلان لهما الدور الرئيسي في توعية الحجاج بالمشروع وأعماله).



نستنتج من الجدول رقم: (٩٢) والذي يربط بين أنواع الحج ومعرفة الحاج بأن مشروع المملكة يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج.

◆ أولاً بالنسبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٣,٩% حاجاً يعلمون بوجود المشروع وأنه يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج في حين قال ٦,٧% حاجاً بعدم معرفتهم ذلك ولم يجب ٢,١% حاجاً على هذا السؤال.

◆ ثانياً المحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٣% حاجاً منهم يعلمون بأن المشروع يتولى الذبح نيابة عن الحاج وأفاد ٣,٦% حاجاً قالوا بأنهم لا يعلمون بأن المشروع يقوم بالذبح نيابة عن الحاج وامتنع عن الإجابة ١,٩% حاجاً.

◆ ثالثاً: المحرمين بالتمتع نجد أن ٢٧,٣% حاجاً يعلمون بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يتولى ذبح النسك عن الحاج في حين قال ٣٢,٨% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً بأنهم لا يعلمون ذلك ونسبة كبيرة أيضاً لم تجب على هذا السؤال.

◆ أما الذين لا يعلمون نوع حجهم: فقد كانت إجابة ٢,٧% حاجاً بمعرفة أن المشروع يتولى الذبح وإجابة ٢,٣% حاجاً بعكس ذلك ولم يجب ١,٢% حاجاً على هذا السؤال.

هنالك إدراك ووعي كبير من قبل أفراد العينة وذلك بالعلم بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم باختيار الذبائح طبقاً للمواصفات الشرعية التي حددها الجهات الشرعية المختصة فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٥٨,١% من حجم العينة بينما اللذين لا يدركون بأن المشروع يقوم بالاختيار طبقاً للمواصفات الشرعية بلغت نسبتهم ١٥,١% من الحجاج المستهدفين في البحث.

ونلاحظ عدم إجابة ٢٦,٨% من حجم العينة على هذا السؤال وذلك من خلال الجدول رقم (٥٥).

أما بالنسبة لشرعية توكيل المشروع بالنيابة عن الحجاج بتولي ذبح النسك نرى أن نسبة ٥٩,٧% يوافقون على هذا الرأي بينما ما نسبته ١٢,٦% يرون عكس ذلك وقد امتنع ما نسبته ٢٧,٥% من حجم العينة عن الإجابة كما نلاحظ بالجدول رقم (٥٦).

نرى من الجدول رقم: (٩٣) والذي يربط بين أنواع الحج ومن يقوم بالذبح في حالة عدم معرفة أن مشروع المملكة يتولى الذبح نيابة عن الحجاج وقد كانت الإجابة كالتالي:

- ◆ بالنسبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٢,٧% حاجاً قالوا بأنه سوف يقوم بالذبح شخص متخصص وأجاب ١,٨% بأن شخص آخر سوف يتولى الذبح نيابة عنهم.
- ◆ أما للمحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٥% منهم سوف يعطون مهم الذبح لجزار متخصص في حين أن ١,٢% منهم سوف يقوم شخص آخر بالذبح.
- ◆ المحرمين بالتمتع: أجاب نسبة كبيرة منهم ٢٣,٣٥ حاجاً بأن سوف يولون مهمة الذبح لجزار متخصص في حين أن ١٣,٦% حاجاً قالوا بأن شخص آخر سوف يتولى عملية الذبح نيابة عنهم.
- ◆ وقال الذين لا يعلمون نوع حجهم بأن جزاراً متخصصاً سوف يقوم بالذبح بنسبة ٣,٣% وقال ٠,٣% حاجاً بأن شخص آخر سوف يتولى المهمة.

### ٣,٥,٢,٦,٣ تفضيل التعامل مع المشروع من عدمه والأسباب

بالنظر إلى الجدول رقم (٦٠) نجد أن ٥٤,٣% من حجم العينة من الحجاج يفضلون التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بينما ما نسبته ٢٧,٣% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع أما ما نسبته ١٩,١% من العينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

وعند الأسباب التي أدت إلى تفضيل التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فنجد من الجدول رقم (٦١) أن سهولة الحصول على قسائم الذبائح تحتل المرتبة الأولى في تفضيل المشروع وذلك بنسبة تصل إلى ٢١,١% من حجم العينة بينما نجد أن ١٠,٤% من الحجاج يفضلون المشروع وذلك بسبب توصية الأصدقاء والزملاء.

كذلك نسبة ١٠,٧% من حجم العينة يفضلون المشروع بسبب الاقتناع بمزايا المشروع بينما نجد أن السبب في عدم التمكن من التصرف بكامل الذبيحة تصل النسبة إلى ٥,٨% من حجم العينة بينما ما نسبته ٤,٣% من حجم العينة من الحجاج يفضلون التعامل المشروع بسبب الحرص على نظافة الأماكن المقدسة. أما بالنسبة للتفضيل التعامل مع المشروع بسبب الفتوى الشرعية للمشروع تصل نسبتهم إلى ٢,٧% من حجم العينة وأخيراً نجد أن ٤٥% من الحجاج لم يقوموا بالإجابة على هذا السؤال.

أما الأسباب التي أدت إلى عدم التفضيل الذبح من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فنجد أن هناك أسباب مختلفة ومن أهمها:

عدم العلم بوجود المشروع وتصل نسبتهم إلى ١٨,٥% من حجم العينة كذلك عدم معرفة الحجاج بمزايا المشروع أدت إلى عدم التعامل مع المشروع ونجد أن نسبتهم تصل إلى ١١,١% من حجم العينة أما ما نسبته ١٠,٤% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع لارتفاع السعر.

واحد أن هنالك من يفضلون توزيع ذبائحهم بأنفسهم وليس من خلال المشروع ونجد أن نسبتهم تصل إلى ٧,١% من الحجاج المستهدفين في الاستبيان، وهنالك نسبة ٢,٤% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع وذلك لعدم الاقتناع بشرعية توكيل المشروع وأيضاً هنالك نسبة ٢,١% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع وذلك بسبب صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع وذلك بسبب الزحام. كذلك نفس النسبة ٢,١% من

الحجاج لا يفضلون المشروع لعدم الاقتناع بفعالية المشروع بسبب ما يرونه من مناظر مقززة بينما نجد أن من يتأثرون بسلوك الزملاء تصل نسبتهم إلى ١,٩% فقط من حجم العينة. وقد امتنع عن الإجابة ٤٤,٢% من حجم العينة وذلك كما هو موضح في بالجدول رقم (٦٢).

يبين لنا الجدول رقم: (١٠١) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأسباب تفضيل للذبح من خلال المشروع:

♦ المحرمين بالإفراد: إن من أهم أسباب تفضيل الذبح من خلال المشروع بالنسبة لهم هو سهولة الحصول على قسائم الذبح حيث ترى نسبة ٢,٤% حاجاً ذلك ويرى ٠,٤% حجاج بأن توصية أصدقائهم كانت السبب المباشر للذبح من خلال المشروع ويرى ١,٢% حاجاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع و ٠,٤% من الحجاج يرون أن ذبحهم من خلال المشروع هو حرصاً على نظافة الأماكن المقدسة ويرى ٠,٥% حاجاً بأنهم يختارون المشروع خوفاً من عدم تمكنهم من التصرف في الذبيحة بشكل كامل و نجد أن ٠,٥% حاجاً يرون بسبب الفتوى الشرعية ولم يجب ١,٩% حاجاً على هذا السؤال:

♦ المحرمين بالقران: فيرى ١,٢% حاجاً منهم أن سهولة الحصول على القسائم قادتهم للذبح من خلال المشروع وأخبر ٠,٣% حجاج بأن أصدقائهم وزملائهم أشاروا عليهم بالذبح من خلال المشروع في حين يرى ٠,٦% حاجاً بأن اقتناعهم كان هو سبب اختيارهم للذبح عن طريق المشروع ونرى أن الحرص على نظافة الأماكن المقدسة كان هو سبب اختيار ٠,٣% حجاج للذبح من خلال المشروع وبسبب الخوف من عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة اختار ٠,٤% حجاج الذبح من خلال المشروع ونرى أن ٠,١% حاجاً اقتنعوا بالمشروع بسبب الفتوى الشرعية وامتنع عن الإجابة ٢,٢% حاجاً.

♦ المحرمين بالتمتع: أن سهولة الحصول على القسائم كان هو السبب المباشر لاختيارهم للذبح من خلال المشروع ٤,٩% حاجاً في حين يرى ٤,٥% حاجاً بأن سبب اختيارهم هو توصية أصدقائهم وزملائهم بالذبح من خلال المشروع وقال ٤,٤% حاجاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع. في حين أن ٣,٠% حاج بأن حرصهم على

نظافة الأماكن المقدسة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ٣,٩% حاجاً بأن عدم التصرف في كامل الذبيحة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ١,٥% حاجاً بأن الفتوى الشرعية كانت هي السبب في اختيارهم للذبح من خلال المشروع.

♦ الفئة التي لا تعلم نوع إحرامها: ٥,٥% حاج يرون أن سهولة الحصول على القسائم قادتهم للذبح من خلال المشروع و ١,٥% بسبب الأصدقاء والاقتماع بمزايا المشروع وعدم بسبب عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة و ١,٥% بسبب الفتوى الشرعية و ٢,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال.

يوضح الجدول رقم: (١٠٢) والذي يربط بين أنواع الحج وأسباب عدم تفضيل عدم الذبح من خلال المشروع:

♦ المحرمين بالإفراد: يرى ١,٨% حاجاً بأن سبب عدم الذبح من خلال المشروع هو عدم علمهم بوجوده في حين يرى ٤,٥% حاجاً أن السبب كان لعدم معرفتهم بمزايا المشروع و ٣,٥% حاج يرون أن الأسعار مرتفعة و ٣,٥% حاجاً يؤكدون بعدم اقتناعهم بفعالية المشروع ويقول ٤,٥% حاج بأنهم يفضلون توزيع ذبيحتهم بأنفسهم ويرى ١,٥% حاجاً واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع و ١,٥% حاج تأثروا بسلوك أصدقائهم وزملائهم ويرى ١,٥% حاجاً أن صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع هي سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٤,٨% حاجاً.

♦ المحرمين بالقران: يرى ١,١% حاجاً بأن عدم علمهم بالمشروع هو سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلاله ويرى ٦,٥% حاج أنهم لا يعرفون مزايا المشروع ويرى ٣,٥% حاجاً بأن ارتفاع الأسعار هو الذي أجبرهم على عدم الذبح من خلال المشروع ويرى ١,٥% حاج بأنهم غير مقتنعين بفعالية المشروع ويفضل ١,٥% حاجاً الذبح بنفسه ويرى حاج واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع ونجد ١,٥% حاج متأثرون بسلوك زملائهم ويرى ١,٥% حاجاً أن مراكز التوزيع يصعب الوصول إليها لذلك لا يفضلون الذبح من خلال المشروع وامتنع عن الإجابة ١,٧% حاجاً.

♦ المحرمين بالتمتع: يرى ١٥,١% حاجاً بأن عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع يعود إلى عدم علمهم بوجوده من قبل أو عدم معرفتهم بمزايا المشروع ٩,٤% حاجاً أو بسبب ارتفاع الأسعار كما يرى ٩,٤% حاج أو عدم الاقتناع بفعالية المشروع ١,٥% ومنهم من يفضل الذبح بنفسه ٦,٤% حاجاً وهناك ٢,٣% حاج غير مقتنعين بشرعية التوكيل للمشروع و ١,٨% حاج متأثرون بسلوك زملائهم ١,٦% حاجاً يرون بأن الوصول إلى مراكز التوزيع صعب جداً. وهناك نسبة كبيرة جداً تصل إلى ٣٦,٢% حاج امتنعت عن الإجابة على هذا السؤال.

♦ الفئة التي لا تعلم بإحرامها: ٠,٤% حاج لا يعلمون المشروع من قبل و ٠,٥% حاج لا يعرفون مزايا المشروع ٠,٤% حاج يعتقدون بأن الأسعار مرتفعة و ٠,٢% غير مقتنعين بفعالية المشروع. ويفضل ٠,٣% حاج منهم الذبح بنفسه ٠,٢% صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع ولم يجب على هذا السؤال ١,٦% حاجاً.

#### ٣,٥,٢,٦,٤ سعر الذبائح بالمشروع:

تعتبر الأسعار من أهم العوامل في سلوك الأفراد تجاه التعامل التجاري وهو المؤثر الرئيسي في زيادة ونقص عدد المتعاملين والمستهلكين. ومن الجدول رقم (٦٣) نرى أن هناك نسب متفاوتة حول سعر الذبائح حيث نرى أن أسعار المشروع في نظر الحاج مرتفعة ونجد أن نسبة ٣٠,١% من حجم العينة يعتقدون ذلك بينما يرى ١٢,٦% من حجم العينة أن أسعار مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أقل من البدائل الأخرى بينما يجد ١٤,٥% من حجم العينة أن الأسعار متقاربة مع البدائل الأخرى. أما بالنسبة لعدم العلم بالأسعار فنجد أن ما نسبته ٢٢,٥% من حجم العينة يرون ذلك. بينما ما نسبته ٢٠,٢% من الحاج لم يجيبوا على هذا السؤال.

#### ٣,٥,٢,٦,٥ الأعمال التي يقوم بها المشروع ويشرف عليها:

كما هو واضح من العنوان سيتم تناول الأبعاد الخاصة بنظرة الحاج حول المشروع وتقبله للخدمات المقدمة.

٣, ٥, ٢, ٦, ٥, ١ الإشراف من قبل الحكومة من عدمه:

نلاحظ ما لجدول رقم (٦٥) أن ما نسبته ٥٠,٨% من حجم العينة من الحجاج يعتقدون بأن حكومة المملكة العربية السعودية لا تشرف على هذا المشروع. بينما امتنع عن الإجابة ٣٣% من الحجاج الذين استهدفهم الاستبيان.

### ٣,٥,٢,٦,٥,٢ إجازة توكيل المشروع من قبل هيئة شرعية

يدرك الكثير من الحجاج تصل نسبتهم إلى ٥٥,٤% من حجم العينة أن توكيل مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بالذبح نيابة عنهم جائز بينما لا يدرك ذلك نسبة تصل إلى ١٢,٥% من الحجاج. أما الذين امتنعوا عن الإجابة فتصل نسبتهم إلى ٣٢,١% من أفراد العينة المستهدفة ويتضح ذلك من الجدول رقم (٦٦).

أما من الجدول رقم (٦٧) نستنتج كذلك أن الكثير من الحجاج تصل نسبتهم إلى ٥٦,٧% من الحجاج يدركون إلى أن هيئة شرعية متخصصة أجازت توكيل الحاج للمشروع بالذبح نيابة عنه بينما تصل نسبة الذين يعلمون ذلك إلى ١١,١% من حجم العينة بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٢,٢% من الأفراد.

### ٣,٥,٢,٦,٥,٣ اختيار الذبائح وتذكيها للمواصفات الشرعية.

بالنسبة لمراعاة المواصفات الشرعية من قبل المشروع يدركها الحجاج بما نسبته تصل إلى ٥٧,١% من حجم العينة بينما ١٠,٧% من حجم العينة يشكون في ذلك بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٢,١% من حجم العينة ويتضح ذلك من الجدول رقم (٦٨) بالنسبة لمعرفة الحجاج بالمشروع يقيم بتزكية الذبائح وفقاً للمواصفات الشرعية ضمن الجدول رقم (٧٢) نجد أن ما نسبته ٤٢% من الحجاج يدركون هذا الشيء بينما نجد أ، ما نسبته ٢٥,٩% من حجم العينة يرون أنه لا يتم التزكية طبقاً للمواصفات الشرعية وذلك من قبل المشروع. أما ما نسبته ٣٢,١% من الأفراد فلم يجيبوا.



لتغطية الطلب الكبير على الذبائح خلال موسم الحج لا بد من الاعتماد على مصادر خارجية ويقوم مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بشراء الذبائح مباشرة من مصادره الخارجية.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦٩) نجد أن نسبة ٤٢,٨% من الحجاج لا بد من الاعتماد على مصادر خارجية ويقوم مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية.

وبالنظر بالجدول رقم (٦٩) نجد أن نسبة ٤٢,٨% من الحجاج يرون إلى أن المشروع يقوم بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية بينما يرى ٢٣,٩% من الحجاج بأن المشروع لا يقوم بالشراء مباشرة من مصادرها الخارجية بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٣,٣% من الحجاج المستهدفين في البحث عن الإجابة.

أما عن إشراف مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي مباشرة على عملية نقل الذبائح بحيث لا يعتمدون على جهات نقل أخرى نجد أن ٤٧,٦% من الحجاج يرون أن المشروع يقوم بالإشراف مباشرة على عملية نقل الذبائح بينما يرى ١٩,٤% من الحجاج إلى أن المشروع يعتمد على جهات أخرى في عملية نقل الذبائح من وإلى المشروع بينما هناك ٣٣% امتنعوا عن الإجابة وذلك كما هو طاهر بالجدول رقم (٧٠). إن توفير جزارين متخصصين للقيام بعمليات ذبح النسك في مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يوفر كثيراً على المشروع ويقدم خدمات جليلة للحجاج ويدرك معظم الحجاج ذلك كما هو موضح بالجدول (٧١) حيث نجد أن نسبتهم تصل إلى ٥١,٥% من حجم العينة من الحجاج بينما هنالك نسبة ١٥,٨% من الحجاج يرون عكس ذلك أما عن الذين امتنعوا عن إجابة فتقدر نسبتهم بـ ٣٢,٧% من حجم العينة.

٣,٥,٢,٦,٥,٥ تنظيم الذبائح والتخلص من النفايات من قبل المشروع:

أن حكومة المملكة العربية السعودية وحرصها على صحة الحجاج وتوفير الأجواء الصحية حتى يتمكنوا من أداء مناسك الحج تهتم كثيراً بالتخلص من النفايات الناتجة عن الذبائح في شهر الحج. وبما أن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي من ضمن أحد الجهات التي تشرف عليها الحكومة نجد الاهتمام بالتخلص من النفايات بطريقة تراعي صحة الحجاج ونظافة البيئة. ويدرك هذه الأشياء الكثير من الحجاج فنرى من الجدول رقم (٧٣) إلى أن نسبه كبيرة تصل إلى ٥٣,٨% من حجم العينة يرون إلى أن المشروع يهتم بالنظافة ويراعي صحة الحجاج.

بينما يعارض ذلك ١٣,٩% من الحجاج ويرون العكس تماماً. أما من امتنعوا عن الإجابة على هذا الاستفسار فتصل نسبتهم إلى ٣٢,٣% من حجم العينة.

٣,٥,٢,٦,٥,٦ توزيع لحوم الذبائح على الفقراء بالحرم والدول الإسلامية.

إن من الأمور التي يقوم بها مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي هو قيامه بتوزيع لحوم ذبائح النسك على فقراء الحرم.

ونلاحظ من الجدول رقم (٧٤) أن ما نسبته ٥٣,٢% من حجم العينة من الأفراد يدركون إلى أن مشروع الإفادة يقوم بتوزيع الذبائح على فقراء الحرم بينما يرى عكس ذلك ما نسبته ١٣,٧% من حجم العينة.

كذلك نجد أيضاً أن المشروع يقوم بنقل ما يفيض عن حاجة فقراء الحرم إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء. فهناك ما نسبته ٥٢,٢% من الحجاج يدركون هذا الشيء بينما هناك نسبة ١٩,٥% من حجم العينة يرون عكس ذلك هو أن المشروع لا يقوم بنقل الفائض إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء وأخيراً نلاحظ أن من امتنعوا عن الإجابة ما نسبته ٢٨,٣% من حجم العينة وذلك موضح في الجدول رقم: (٧٥).

### ٣,٥,٣ هل توجد فروق بين قبل وبعد الحج:

والإجابة لا توجد فروق بين قبل وبعد الحج من حيث إدراك ووعي الحاج وذلك حسب الجداول أرقام: (٥٣) و (٥٤) و (٥٥). ولعل المقلق في الأمر أن الجدول رقم (٥٤) يعكس لنا أن الوسائل غير الإعلامية كالأقارب والبعثة والحجاج الآخرين أكثر فعالية من الوسائل الإعلامية وخاصة بعد الحج. مع وجود نسبة كبيرة جاهلة بالمشروع قبل وبعد الحج الأمر الذي يجعلنا نعتقد بعدم فعالية وقدرة الوسائل الحالية في إيصال المشروع وأهدافه للحاج. وأن هناك حاجة ملحة لتطوير وسائل مغايرة ومختلفة عن الوسائل الحالية في التعامل مع المشروع وإيصال أهدافه ورسائله للمستهلك الحاج الذي يهتم بالقيام بالدور الصحيح استنادا على الجهد المبذول منه.

## الاستراتيجية التسويقية العامة للإفادة من لحوم الهدى مشروع المملكة العربية السعودية

### ٤ مقدمة:

الذبح للهدى نسك هام يقوم به الحاج لغرض إتمام حجة الفريضة له، وعادة ما يتكلف الحاج الكثير للقيام بها ولا تتاح له الفرصة دوماً لتكرارها. لذلك يحرص الحاج على أن تسير العملية بصورة صحيحة نظراً لأهميتها الروحية له علاوة على المشقة والكلفة التي سيتحملها للوصول لهدفه وهو أن يتقبل الله عمله ويثيبه عليه. لذلك يتوقع أن يكون الحاج حريصاً على أداء الشعيرة بدون شوائب أو شكك. وعليه سنركز عند بناء الاستراتيجية على تحقيق هذا البعد من قبل المشروع. وهو طمأنة الحاج إلى أن المشروع له نفس درجة الحرص والرغبة في أن يكون حج الحاج كاملاً خالي من الشوائب فيما يختص باختيار وذبح وإيصال الذبيحة لمستحقيها كما جاء في القرآن ومراعية للمذهب المتبع من قبل الحاج.

ونهدف من بناء الاستراتيجية لتحقيق هدف مشروع المملكة العربية السعودية وهو أن يذبح جميع الحاج هديهم وصدقاتهم من خلال المشروع حتى تكون الفائدة أقصى ما يمكن. وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للذبح خارج المشروع وزيادة استفادة فقراء المسلمين من الذبائح في مختلف دول العالم بعد اكتفاء.

ترتكز الاستراتيجية المراد تطبيقها خلال العام الحالي ١٤١٩ هـ على بناء بعد إيجابي يربط بين الحاج والمشروع هدفه دعم الحاج في أداء نسكه بيسر وسهولة وإتاحة الفرصة له لخدمة فقراء المسلمين بإيصال الهدى والصدقات لهم بعد أن يكتفي فقراء الحرم مصداقاً لقوله تعالى ( والبدن جعلناها لكم من شعائر الله لكم فيها خير فاذكروا اسم الله عليها صواف فإذا وجبت جنوبها فكلوا منها وأطعموا القانع والمعتر كذلك سخرناها لكم لعلكم تشكرون) سورة الحج ٣٦.

وعند بناء الاستراتيجية نود أن نركز على أهمية تقليل التكلفة إلى أبعد حد حتى لا يتحمل الحاج تكاليف ليس لها صلة سوى جذبه نحو الذبح في المشروع. وبالتالي سيكون

الخيار المراد تنفيذه هو أقل الخيارات تكلفة وأكثرها فعالية في إقناع الحاج بدور المشروع خاصة وأن الوعي بالمشروع لا يعتبر جيد. وهناك نوعان من الاستراتيجيات المراد تطبيقها واحدة تختص بالحاج والأخرى تختص بالمنافسة واحتوائها.

## ٥ رسالة ورؤية المشروع:

ونستعرض في هذا الجزء رسالة المشروع ورؤيته حتى نظهر الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية ونهدف لتحقيقها. فالأبعاد والأدوات المستخدمة ستكون مركزة على تحقيق رسالة المشروع والوصول لهذه الرؤيا.

ورسالة المشروع هي " يسعى مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي كمشروع خيري إلى إفادة فقراء المسلمين من لحوم الهدى خارج المملكة بعد اكتفاء فقراء الحرم. وتمكين الحاج من أداء نسكه بيسر وسهولة، مع الحرص على ضمان نظافة البيئة في الحرم".

تم استخدام رؤيا طورها الباحثون وتدور حول (فكلوا منها وأطعموا البائس الفقير) وبالتالي نهدف من هذه الرؤيا الإيضاح للحاج حقيقة هامة وهي أن الحاج سينال الأجر نتيجة لأدائه جزء من الشعيرة الدينية بسبب قيامه بالذبح مع المشروع لأن المشروع ونيابة عن الحاج سيوصل الذبائح للفقراء المستحقين. وهنا يجب أن نركز على بعد إعادة الهيكلة وتخفيض سعر الذبيحة كجزء من الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها هنا.

## ٦ أولاً: استراتيجية المستهلك:

وعناصر الاستراتيجية التي نسعى لتنفيذها هي:

١. أدوات تعكس رسالة المشروع وهدفه وإقناع الحاج بها وجدوها.
٢. خفض تكلفة الذبيحة وخاصة الجزء المدفوع من الحاج للحصول على خدمات المشروع.
٣. الوسائل الإعلامية المستخدمة لإيصال الرسالة.
٤. الإعلان موجه بلغة الحاج صوتاً وكتابة.
٥. أن يتم عرض ثلاثة أنواع من الكوبونات مختلفة السعر.

### ٦،١ أدوات الاستراتيجية:

سيتم استخدام عدد من الأدوات الهامة التي ستعطى رسالة واضحة للحاج حول المشروع الخيري وهدفه وتطمئنه على نسكه بدون أي شوائب. وتتكون هذه الأدوات من العناصر التالية:

١. عقد الالتزام.
٢. كوبونات مختلفة التوقيت للذبح.
٣. منشورات تشجيعية.
٤. فيلم لمدة دقيقة واحدة.
٥. وشريط أوديو.
٦. مطويات.
٧. المعلقات.
٨. اللغة المستخدمة.

#### ٦،١،١ عقد الالتزام:

عادة ما يهتم الفرد عندما يجد نفسه أمام علاقة تعاقدية من خلالها يضمن أن الطرف الآخر سيلتزم بهذا العقد وسيحترمه ويضمن نقل العبء والذنب عنه. عادة ما

يهتم الفرد بالكلمة المكتوبة كنوع من الالتزام الحرفي حتى يطمئن الحاج من إتمام نسكه بطريقة صحيحة. فالتكاليف التي يتعرض لها الحاج ورغبته في الأجر تجعله حذرا. ويعتبر أسلوب جديد وغير متعارف عليه عالميا إلا من خلال الضمانات المقدمة للسلع والمنتجات الكمالية. واستخدامه هنا هو نوع من الضمان للحاج ونقل أي مسؤولية لجهة مسؤولة تخاف وتراعي الله في أعمالها. وبالتالي يتوق أن تكون وسيلة جذب وطمأنينة للحاج حول إتمامه لنسكه حيث نجد أن هناك نبرة عدم ثقة وخاصة عند قيامنا بالدراسة النوعية.

ونقترح نص العقد كالتالي مع كتابته بلغة الحاج:

### عقد التزام

يلتزم البنك الإسلامي كطرف أول وهو هنا المشرف والمنفذ لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والصدقات.

تجاه الحاج :.....(اسم الحاج).

١. أن يقوم باختيار الذبيحة التي تتفق مع الشروط الشرعية للهدى والصدقات.
٢. أن يتأكد من مراعاتها للشروط الصحية وأن يتم ذبحها بالأسلوب الشرعي الإسلامي.
٣. أن يفيد فقراء المسلمين من المقيمين في منطقة الحرم وبعد اكتفائهم يقوم بإيصالها لفقراء المسلمين حول العالم.
٤. وأن يقدم البنك الإسلامي للتنمية جزء من الذبيحة للوكيل حال طلبه لها.

طرف ثاني:

الحاج:

طرف أول:

البنك الإسلامي

## ٦،١،٢ كوبونات الذبح الزمنية:

جزء كبير من الحجاج يستند في كون المشروع يهمل بعد ديني هام حول الذبح في نفس اليوم ويتم بالتالي عرض ٣ أنواع من الكوبونات كل كوبون يحدد يوم الذبح من خلاله. فلأغنام المذبوحة في اليوم الأول لها كوبون محدد ويكون سعره أعلى من اليوم التالي بـ ٣٠ ريال والذبح في اليوم الثاني أعلى من اليوم الثالث بثلاثين ريال. مع أهمية إصدار الكوبونات بالحاسب الآلي ومن خلال رقم الكوبون يستطيع الكمبيوتر اطلاع المشتري الوقت الذي سيتم ذبح الذبيحة إنشاء الله ويطبع له. لأن الذبح في المجزرة يتم بحجم محدد كل يوم وبالتالي لن تكون هناك صعوبة في الإجابة على الحاج الراغب في معرفة وقت تزكية ذبيحته. وهذا يساعد على الاستجابة لعدد كبير من الحجاج الراغبين في الذبح مع المشروع بما يتفق مع مذهبهم.

## ٦،١،٣ المنشورات:

وهي عبارة عن صفحة يركز فيها على تطور الخدمة المقدمة وحجم المستفيدين كل عام داخليا وخارجيا. الهدف تكوين نوع من الاعتقاد بالدور الذي يقوم به البنك لتحقيق الاستفادة من اللحوم. وهي عبارة عن ورقة فيها جدول ورسم بياني فقط مع الرؤية الخاصة بالمشروع (فكلوا منها وأطعموا البائس). وأهمه أن الذبح وتواجد الذبيحة في المشعر الحرام وليس في مكان آخر. يضاف لها أهمية سرعة التوصيل لمختلف الدول الإسلامية للذبائح.

## ٦،١،٤ المطويات:

ويحقق من خلالها بعدين الأول يهتم الحاج بتواجدها معه كل وقت ويستخدمها وعلي جنبها يتم طباعة خارطة لمنطقة المشاعر أو ما هو مطلوب منه لإكمال ركن الحج وحسب المذهب الذي يتبعه الحاج ( حتى لا يستشعر بتواجد تميز أو أن الخلاف في التطبيق لن يهتم به). والهدف منها استمرار تذكير الحاج بالمشروع وربما تحدّثه مع غيره عند الراحة حول المطوية والجوانب الإيجابية فيها. وأن الذبح يجب أن يتم المشعر الحرام وأن الذبائح شرعاً يجب أن تساق إلى المشعر الحرام وليس في دولهم. وحجم الاستفادة منه.



## ٦,١,٥ المعلقات:

وهي وسائل تعريف كبيرة يستخدم من ضمنها العقد في الخلفية أو المنشور مع التركيز بخط كبير على رؤية المشروع (فكلوا منها وأطعموا البائس). والتحدث في جملة بسيطة أو جملتين هن هدف المشروع مثل :

(تأكد من إتمامك لنسكك بنحر هديك بالأسلوب السليم مع المشروع).  
(ساعد المسلمين في الاستفادة من لحوم هديك تعاون مع المشروع).  
(فقراء المسلمين لهم نصيب في لحم هديك (وأطعموا البائس الفقير) أذبح في المشروع)  
(مشروع المملكة يوفر لك:

ذبيحة شرعية ... ويوصلها لمستحقيها).

( دعمك للمشروع يعنى فائدة لفقراء المسلمين)

(أليسوا هم أحق بها بدلا من تركها)

مع وضع صور توضح الذبح في المشروع وصور للمستفيدين من مختلف دول العالم.  
وأن الذبح يجب أن يتم في المشعر الحرام ويساق الهدى إلى مكة المكرمة.

## ٦,١,٦ الفيلم:

وتكون مدته دقيقة واحدة يدور حول المستفيدين من المشروع ومراحل الذبح داخل المشروع ويتحدث فيه معالي الدكتور أحمد على عن هدف المشروع. وتتكون من العناصر التالية:

١. اختيار الذبيحة.
٢. الذبح بما يتفق مع الشرع.
٣. التوزيع لفقراء الحرم (وليس للمتعلقين حول المشروع) صور لأربطة مكة.
٤. التوزيع لفقراء المسلمين في مختلف دول العالم.
٥. أن الذبيحة يجب أن تساق وتذبح في المشعر الحرام.

## ٦,١,٧ شريط أوديو:

وهو شريط صوتي يركز على جوانب إيجابية في المشروع وخاصة النفع للحاج ولفقراء المسلمين مع التركيز على الآية القرآنية (وأطعموا البائس الفقير). وهذه الجوانب هي:

١. اختيار الذبيحة
٢. الذبح بما يتفق مع الشرع.
٣. التوزيع لفقراء الحرم (وليس للمتعلقين حول المشروع).
٤. التوزيع لفقراء المسلمين.
٥. دبلجة أصوات في الخلفية مهمة (للمواشي والدعاء من المستفيد).
٦. مع التركيز أن الذبح والهدى يجب أن يكون في المشعر الحرام.

## ٦,١,٨ اللغة المستخدمة:

لإنجاح السابق يجب أن تكون الأدوات السابقة بكافة لغات الحاج وبدون استثناء من خلال ترجمة صحيحة وما يقابلها وليس بترجمة حرفية. وعادة ما يعنى ذلك استخدام تسعة لغات هي السائدة في الدول الإسلامية.

## ٦,٢ الوسائط المقترحة:

الفيلم والمنشورات والمطويات يقترح عرضها ونشرها في المواقع التالية وقبل دخول أو مع دخول وتواجد الحاج وقبل بدئه بالنسك:

١. سفارات المملكة حيث يتحصل الحاج على التأشيرة. (منشورات، معلقات، مطويات، وعقد الالتزام والفيديو والأديو)
٢. مع جوازات الحاج (عقد الالتزام والمطوية).
٣. في الطائرات (عقد الالتزام والمطوية).
٤. في مركز استقبال الحاج في المطارات (معلقات، فيديو، أوديو، منشورات، عقد الالتزام، مطوية).
٥. في مراكز التفويج (معلقات، فيديو، أوديو، منشورات، عقد الالتزام، مطوية).

٦. التلفزيون السعودي (فيلم الفيديو).

٧. الراديو (الشريط).

٨. حول المسجد الحرام والمسجد النبوي (معلقات، منشورات، ستاند).

ويجب إيضاح أن تأثير الصحف وحسب الدراسة غير مجدي ومكلف مقابل هذه الوسائط وبالمعلقات.

## ٧ ثانياً: استراتيجية احتواء المنافسة:

هناك جانبان للمنافسة الأول ويرتكز على بيع الذبيحة من صغار التجار والثاني القائمون بعملية تذكية الذبيحة. وكلاهما معا يمثلان عنصراً للمنافسة والاستراتيجية تركز على إلغاء دور الفئة الثانية مع السماح للأولي بالعمل والمنافسة وتحديد فائدتها من الذبح المباشر الرخيص.

### ٧,١ صغار التجار:

وتستند هذه الاستراتيجية على التركيز على جانب العرض وتحديد دور المنافسين خارج المشروع. من خلال استقطابهم وجعل عملية الشراء والذبح تتم تحت سيطرة المشروع ويسدد الحاج تكلفة الذبح. ويتم ذلك من خلال نقل المنافسة خطوة أعلى حيث يتم تخصيص واحدة من المحازر المتوسطة (ثمانون ألف رأس (المعصم)) لصالح احتواء المنافسة. وتتم العملية من خلال تحديد واحدة من المحازر الثلاث التي يتم تشغيلها من قبل البنك وخاصة مجزرة المعصم رقم (١). ويؤجر كل واحد من المستأجرين الحاليين في المجزرة البديلة واحد من المحازر الحالية التي يخزن فيها المتعهد لصغار التجار وأمام كل حظيرة يتم وضع كشك يتواجد فيه شخص من قبل البنك الإسلامي ومن قبل المؤجر. ويتجه الحاج الراغب في الشراء من التجار للمفاصلة وتحديد السعر للكشك ويتفق مع مندوب التاجر ويختار الذبيحة. ومن ثم يسدد لمندوب البنك قيمة وأجور الذبح والتخزين والنقل والتوزيع مع إعطائه الحق في الحصول على الذبيحة. ويتجه بعدها للساحة مع الذبيحة وتذبح أمامه كما يتم حالياً مع الوكلاء. والمساحة كافية لدخول الفرد وقيامه بالنسك هنا والطاقة مائة

ألف كافية لاحتواء المنافسة. ولكن يجب تنظيم حركة الدخول والخروج من المجزرة بصورة تضمن عدم الازدحام وسهولة الحركة. فالمنافسة حاليا ومن خلال الذبح العشوائي وترك الذبائح تستفيد من فرق تقديم الخدمة وتباع المواشي بسعر أفضل. فالحاج يقارن السعر النهائي للذبيحة مع البنك (سعر البنك يعكس سعر الرأس مضاف له الذبح والتوزيع وخلافه). والتاجر يبيع الذبيحة بسعر أقل وعادة ما تكلف عملية الذبح ١٠ ريال فقط. وهنا يستطيع التاجر أن يكسب من تسعيره مع انخفاض كلفة الذبح بصورة أكبر.

## ٧,٢ المزيكين:

وبالنسبة للراغبين في العمل ولاحتواء الحاجة للعمالة يمكن أن نكون وظائف للجزارين المؤقتين يتم عرض وظائف مؤقتة في المجازر لهم في نفس الموسم. والهدف هو احتواء التنافس من قبل الجهتين المؤثرة والمعركة للبنك للقيام بدوره. ويمكن توجيههم للعمل في المجزرة من خلال توظيفهم للعمل وبسعر رمزي أو مكافأة وبأسلوب يختلف عن الأسلوب الحالي المستخدم من قبل البنك. وعادة ما يكونوا من الأفراد العاملين في المطابخ في منطقة جدة ومكة.

## ٨ ثالثا: استراتيجية تحيد الموردين:

ونهتم من خلال هذه الاستراتيجية بالقضاء على الضغوط الاحتكارية من قبل الموردين الحاليين نظرا لصغر حجمهم (ثلاثة أو خمسة إذا أضفنا متوسطي الحجم) من خلال إتاحة الفرصة للدول الإسلامية أعضاء البنك الإسلامي في الدخول في المناقصة بهدف زيادة حجم المنافسة وعدم قصرها على التجار المحليين نظرا لأن هدف المشروع غير ربحي وفائدته يجب أن تعم المسلمين.

## ٩ الاستنتاجات:

ويمكن تقسيم الاستنتاجات إلى أجزاء رئيسية هي كالتالي:

### ٩,١ المنافسة:

- أن أكثر أنواع الخرفان المتوفرة هي البربري والحري ويرجع ذلك إما لتفضيله عن غيره أو توفره بشكل كبير أو انخفاض سعره.
- تتراوح أسعار المواشي لدى أفراد العينة ما بين ٢٠٠ إلى ٤٠٠ ريال
- تتراوح متوسط أسعار الذبائح المشتراة ما بين ٢٦٠ - ٤٠٠ ريال.
- حددت نسبة من أفراد العينة المساهمة كصيغة للتعاون مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .
- لا يقوم المشروع بعملية الذبح في أيام التشريق ويعتبر ذلك من أسباب عدم تعاون الملاك مع المشروع .
- لم يتم تحديد المصادر التي يحصل الملاك على المواشي منها .
- مواقع الحظائر التي يمتلكها أصحاب الحظائر في الجزيرة البديلة تتركز في مواقع محددة كموقع الشرائع والعسيلة .
- هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يمتلكوا احواش ويعتبروا تجار مواشي وليسوا منتجين.
- هنالك نسبة كبيرة من حجم العينة ترغب في التعاون مع المشروع وذلك ضمن صيغة محددة كالقيام باستيراد المواشي للمشروع أو القيام بالبيع من خلال المشروع.
- يرجع بعض أفراد العينة أسباب عدم التعاون مع المشروع وذلك لان المشروع يعتبر منافس خطير يؤثر على أعمالهم.
- يلاحظ أن هنالك نوع واحد من الماعز والذي يقوم المنافسون بتوفيره وهو الماعز البيشي.

## ٩,٢ المستهلك:

- Ⓒ أكثر أنواع ذبح النسك انتشاراً هو الهدي ثم يأتي بعد ذلك الأضاحي.
- Ⓒ عدم الاستفادة الشخصية من الذبائح من قبل نسبة كبيرة من الحجاج ويكون مصير الجزء غير المستفاد من معظمه ترك في مكان الذبح.
- Ⓒ كثرة توافر مراكز الحصول على القسائم (الكوبونات) له دور كبير في تسهيل شراء الحجاج لهذه الكوبونات.
- Ⓒ نستنتج بالنسبة للعلم بوجود المشروع إلى أن نسبة ليست بالقليلة لا يعلمون بوجود المشروع ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم انتشار فروع للمشروع وليس هناك طريقة لإيصال المعلومات عن المشروع للحجاج لذلك يجب توعية ونشر إعلان عن أعمال المشروع ونتائجه وخدماته.
- Ⓒ مستوى التعليم للحجاج ينحصر بين المستوى الثانوي والجامعي.

## ٩,٣ المشروع:

- Ⓒ أسعار الذبائح في المشروع عالية مقارنة بالبدائل الأخرى.
- Ⓒ إن من أكثر الأسباب عدم تفضيل الذبح من خلال المشروع عدم علمهم بوجود المشروع أو خدماته.
- Ⓒ كانت للفتوى الشرعية بجواز توكيل المشروع عنهم في عملية ذبح النسك لها فاعليه جيدة في سلوك الحجاج بالتعامل مع المشروع.
- Ⓒ من أسباب تفضيل الحجاج والتعامل مع المشروع توفير الجهد وسهولة الحصول على القسائم كذلك الفتوى الشرعية بالإضافة إلى مزايا المشروع الأخرى .
- Ⓒ نجد أن أكثر مواقع الشراء من المجزرة ثم من الباعة المتجولين.
- Ⓒ نسبة كبيرة من الحجاج لا يدركون البدائل المتاحة أمامهم للذبح.
- Ⓒ نستنتج من الإجابات بان مشروع الافاده من لحوم الهدي والأضاحي ناجح ومقبول لدى كثير من الحجاج لكن هنالك مشكلة تتمثل في عدم معرفة الحجاج عن المشروع بنسب متفاوتة بين ٧% إلى ١٤% من حجم العينة عن المشروع والأعمال التي يقوم بها .

- هنالك طرق ذات فاعليه كبيره للتعرف على المشروع وهم المطوفين ورؤساء بعثات الحج.
- هنالك ما نسبته ٧% إلى ١٤% امتنعوا عن الإجابة على بعض أسئلة الاستبيان أو تجاهلوا لعدم معرفتهم بالإجابة.
- هنالك نسبة كبيره من الحجاج ذوي الجنسية التركية لا يعرفون بوجود المشروع وذلك يعود إما لتفضيلهم الذبح خارج المشروع أو لعدم معرفتهم بالمشروع.
- يرغب حجم كبير من أفراد العينة في التعاون مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي .
- يفضل الكثير التعامل مع المشروع ويرجع ذلك لسهولة الحصول على قسائم الذبح أو لتوصية الأصدقاء.
- يقوم المشروع بتوزيع لحوم الذبائح على الفقراء في الحرم كذلك على الفقراء في الدول الإسلامية الأخرى.
- يقوم معظم الحجاج بشراء نسكهم بأنفسهم والبعض يعتمد على أقرباء لهم أو بواسطة المشروع أو رئيس البعثة الحجية.
- يلاحظ أن معظم أفراد العينة من العاملين بالقطاع الخاص.
- يلاحظ أن نسبة كبيره من الحجاج الأتراك قد حجوا اكثر من مره.

## ١٠ التوصيات:

١. توفير مساحة قريبة من الحظائر وذلك لوضع المواشي التابعة لهم حتى يمكن تلبية طلبات الحجاج بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ممكنان
٢. إعطاء أولوية لتوعية الحجاج بأنواع الحج وعلاقته بالذبائح.
٣. التركيز على توعية الحجاج ببدائل الذبح المتوفرة ومزايا الذبح من خلال المشروع.
٤. الأخذ في الاعتبار عند تصميم حملات التوعية أن متخذ قرار الذبح هو الحجاج، وان لرئيس البعثة تأثيرا هاما في القرار وبالتالي اعتبارهما المستهدفين من حملات التوعية.
٥. إعادة النظر في تحجيم المجاور (downsizing) و توسيع رقعتها الجغرافية لتشمل أكبر قدر من الحجاج.
٦. دراسة تصميم آلية تسيطر على سلبيات إلقاء مخلفات الذبح في مكان الذبح، وعدم الاستناد المطلق إلى عدم نظامية الذبح خارج المشروع. حيث أن الآليات الإلزامية للجهات الرقابة غير فعالة بدرجة كافية.
٧. إعادة النظر في آليات تقويم حملات تسويق خدمات المشروع في السابق، إذ توجد نسبة كبيرة من الحجاج ليس لديها أي علم بوجود المشروع.
٨. التركيز على وسائل الإعلام والإعلان الفعالة في موطن الحجاج لإعلامه بالمشروع والإعلان عن خدماته وإيجابياتها.
٩. التركيز على إبراز التزام المشروع بالمواصفات الشرعية للذبح في اتصالاته الإعلامية والتسويقية.
١٠. ترويج فتوى جواز التوكيل للذبح لغرض زيادة المستفيدين من خدمات المشروع.
١١. تطعيم الحملات الإعلامية والتسويقية بمزيج من سلبيات الاعتماد على الذات وعلى الغير في الذبح خارج المشروع، كاستراتيجية ردع تساهم في تفعيل



الحملات الإعلانية والتسويقية لبعض الحاج الذي تكون درجة استجابتهم أسرع لهذا النوع من التصوير للواقع.

١٢. توضيح مبررات فوارق السعر بين الذبح من خلال المشروع والذبح خارج المشروع، لترشيد قرار الحاج الخاص بالذبح وجعله يميل إلى اتخاذ قرار الذبح من خلال المشروع.

١٣. توضيح ابتعاد المشروع عن الأهداف التجارية، وتركيزه على الأهداف السامية المرتبطة بقرار تأسيسه من خلال الحملات الإعلامية المركزة.

١٤. العمل على إشعار الحاج بأن ما ينعم به من إيجابيات التخلّص من النفايات ودرء الأمراض المصاحبة لتلك النفايات هي في جانب كبير من آثار فعاليات المشروع.

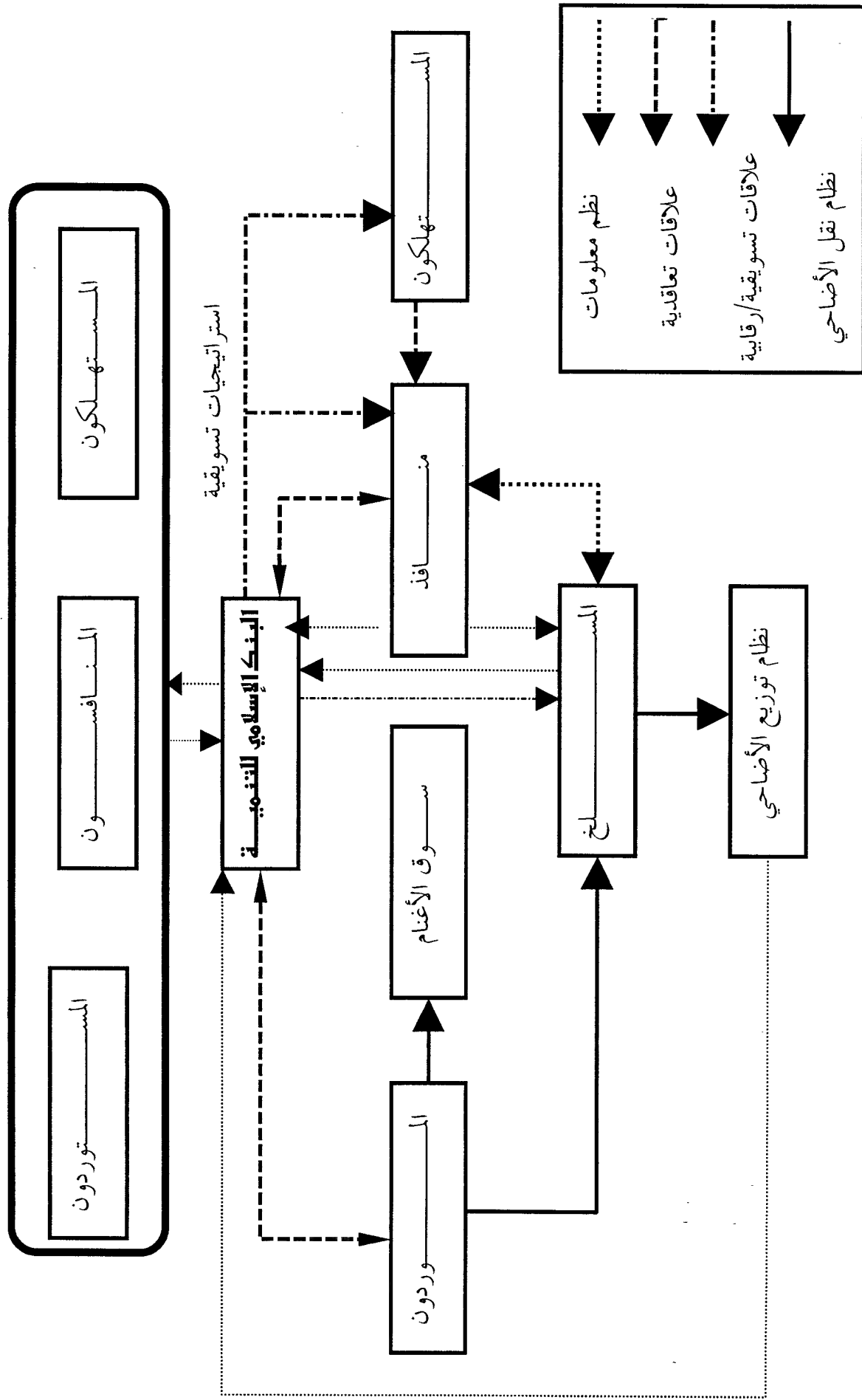
١٥. العمل على الاستفادة من كون معظم الحاج يقدمون بالتطّرات والعمل على التواصل معهم في طائرتهم عن طريق الوسائل الإعلامية والترويجية.

١٦. الاستمرار في تسهيل مهمة توفير الكوبون للحاج، والنظر في البدائل التقنية، كآلات المشابهة لآلات الصرف.

١٧. العمل على زيادة فعاليات إلزام منع الباعة المتجولون، والذبح خارج المجازر.

١٨. توسيع نطاق عمل المشروع ليشمل أكثر من مجزرة.

## دراسات السوق /



## فهرس ا يات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة: .....	١
المنافسة: .....	٢
٢,١ انجزة البديلة: .....	٢
٢,١,١ أنواع الذبائح المتوفرة لدى الملاك وكمياتها .....	٣
٢,١,٢ نسبة امتلاك الاحواش ومساحتها .....	٤
٢,١,٣ عدد الحظائر الموجودة في مكة والمستأجرة .....	٤
٢,١,٤ توافر خدمات الذبح للحاج وتكليفها: .....	٥
٢,١,٥ التعاون مع مشروع المملكة: .....	٥
٢,١,٦ تأثير وجود مشروع المملكة: .....	٥
٢,١,٧ صيغ التعاون مع المشروع .....	٦
٢,٢ كبار تجار المواشي: .....	٦
٢,٣ أطراف أخرى: .....	٨
٢,٤ مجزة الجمال .....	٨
٢,٥ النتائج: .....	٩
تحليل المستهلك: .....	١٠
٣,١ جمع المعلومة قبل وبعد الحج: .....	١٠
٣,٢ طرق جمع المعلومات: .....	١٠
٣,٢,١ أنواع أدوات جمع البيانات: .....	١١
٣,٢,٢ العينة: .....	١١
٣,٣ نتائج المستهلك (الوكلاء): .....	١٦
٣,٣,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت .....	١٧
٣,٣,٢ عملية شراء الذبائح وأماكن ذبحها .....	١٨
٣,٣,٣ التعامل مع مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي .....	١٩

٢٠.....	٣,٣,٤ الأعمال التي يقوم بها المشروع ويشرف عليها
٢١.....	٣,٤ الاتجاه النوعي:
٢٥.....	٣,٥ نتائج المستهلك (الحاج):
٢٦.....	٣,٥,١ قبل الحج:
٤٢.....	٣,٥,٢ بعد الحج:
٦٠.....	٣,٥,٣ هل توجد فروق بين قبل وبعد الحج:
٦١.....	مقدمة:
٦٢.....	رسالة ورؤية المشروع:
٦٣.....	أولاً: استراتيجية المستهلك:
٦٣.....	٦,١ أدوات الاستراتيجية:
٦٣.....	٦,١,١ عقد الالتزام:
٦٥.....	٦,١,٢ كويونات الذبح الزمنية:
٦٥.....	٦,١,٣ المنشورات:
٦٥.....	٦,١,٤ المطويات:
٦٦.....	٦,١,٥ المعلقات:
٦٦.....	٦,١,٦ الفيلم:
٦٧.....	٦,١,٧ شريط أوديو:
٦٧.....	٦,١,٨ اللغة المستخدمة:
٦٧.....	٦,٢ الوسائط المقترحة:
٦٨.....	ثانياً: استراتيجية احتواء المنافسة:
٦٨.....	٧,١ صغار التجار:
٦٩.....	٧,٢ المزكين:
٦٩.....	ثالثاً: استراتيجية تحيد الموردين:
٧٠.....	الاستنتاجات:
٧٠.....	٩,١ المنافسة:

٩,٢ ..... المستهلك: ٧١

٩,٣ المشروع: ..... ٧١

١٠ التوصيات: ..... ٧٣

الملاحق: ..... ق

.....



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج



## الجزء الثاني:

# دراسة الهيكل الإداري

رقم الصفحة

الموضوع

آية قرآنية :

شكر وتقدير -----

فهرس المحتويات : -----

فهرس الجداول : -----

فهرس الأشكال : -----

المقدمة : -----

الفصل الأول : خطة الدراسة .

( ١ ) - مشكلة الدراسة : -----

( ٢ ) - أهداف الدراسة وأبعادها : -----

( ٣ ) - منهج الدراسة : -----

( ٤ ) - مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات : -----

( ٥ ) - أسلوب التحليل : -----

الفصل الثاني : مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي

والأضاحي " نظرة واقعية " .

( ١ ) - مقدمة : -----

( ٢ ) - نظرة عامة للمشروع : -----

( ٣ ) - أهداف المشروع الحالي ورسائلته : -----

( ٤ ) - تحليل مؤشرات أداء المشروع : -----

( ٤ - ١ ) الحصة السوقية للمشروع : -----

رقم الصفحة

الموضوع

٢٢	٤ - ٢ تحليل نفقات التشغيل والصيانة : -----
	الفصل الثالث : برنامج إعادة الهيكلة :
	المبحث الأول : النقد والتحليل .
٣٦	١ ( - نشاط إعادة الهيكلة للمشروع : -----
٣٨	٢ ( - أهداف إعادة الهيكلة : -----
٣٨	٣ ( - تقييم عام للذات : -----
٣٩	٣ - ١ أسلوب التشغيل : -----
٤١	٣ - ٢ ملاحظات عامة : -----
٤٦	٤ ( - أهداف المشروع : -----
٤٧	٥ ( - رسالة المشروع : -----
٤٧	٦ ( - لجنة الإفادة من لحوم الهدى والأضاحي : -----
٥٠	٧ ( - مكتب الأضاحي : -----
٥٢	٧ - ١ أعمال المكتب الحالية : -----
٥٦	٧ - ٢ ملاحظات عامة عن مكتب الأضاحي : -----
٥٩	٨ ( - لجنة الإشراف على التشغيل والشحن : -----
٦٠	٨ - ١ أهداف اللجنة : -----
٦١	٨ - ٢ مهام اللجنة : -----
٦٤	٨ - ٣ ملاحظات عامة : -----
٦٨	٩ ( - لجنة الإعلام والتسويق : -----



٦٩ ٩ - ١ ملاحظات عامة :

## المبحث الثاني : خطوات إعادة الهيكلة .

٧٢ ( ١ - مقدمة :

٧٢ ١ - ١ خصائص الهندرة :

٧٤ ١ - ٢ أهداف عملية الهندرة :

٧٤ ١ - ٣ عوامل فعالية إعادة الهيكلة :

٧٤ ١ - ٤ الخصائص المطلوبة في القيادة :

٧٥ ١ - ٥ خصائص فريق العمل :

٧٥ ١ - ٦ عوامل نجاح عملية إعادة الهيكلة :

٧٧ ١ - ٧ عوامل فشل عملية إعادة الهيكلة :

٧٩ ( ٢ - أهداف ورسالة المشروع :

٧٩ ٢ - ١ أهداف المشروع :

٨٠ ٢ - ١ - ١ المعلومات المطلوبة لتحقيق الأهداف :

٨١ ٢ - ٢ رسالة المشروع :

٨٢ ٢ - ٣ تحديد الفئة المستهدفة من خدمات المشروع :

٨٢ ٢ - ٣ - ١ عملاء المشروع :

٨٣ ٢ - ٣ - ٢ العوامل المؤثرة في الإقبال على المشروع :

٨٤ ( ٣ - لجنة الإفادة :

رقم الصفحة

الموضوع

٨٥	٤ - ( مكتب الأضاحي :
٨٧	٤ - ١ أهداف ووظائف مكتب الأضاحي :
٨٩	٤ - ٢ التغيرات الهيكلية المقترحة لمكتب الأضاحي
٩٣	٤ - ٣ الهيكل التنظيمي المقترح :
٩٧	٤ - ٤ التوصيف الوظيفي لهيكل مكتب الأضاحي :
٩٧	٤ - ٤ - ١ المشرف على المكتب :
١٠٠	٤ - ٤ - ٢ مدير الشؤون الإدارية :
١١٠	٤ - ٤ - ٤ مدير التسويق والعلاقات العامة :
١١٢	٤ - ٤ - ٥ مدير المراجعة الداخلية :
١١٤	٤ - ٤ - ٦ سكرتير المشرف :
١١٦	٤ - ٤ - ٧ مساعد المشرف للتشغيل والصيانة :
١١٨	٤ - ٤ - ٨ ضباط التشغيل والشحن :
١٢٠	٤ - ٤ - ٩ مدير مجزرة :
١٢٣	٤ - ٤ - ١٠ مندوب مورد :
١٢٣	٤ - ٤ - ١١ مندوب نظافة :
١٢٣	٤ - ٤ - ١٢ مندوب صيانة :
١٢٤	٤ - ٤ - ١٣ مندوب تشغيل :
١٢٤	٥ ( لجنة الإشراف على التشغيل والشحن :
١٢٦	٦ ( لجنة الإعلام والتسويق :

رقم الصفحة

الموضوع

١٢٧ ( ٧ ) مستخلص لأهم نقاط الفصل : -----

الفصل الرابع : نظرات استراتيجية .

١٢٩ ( ١ ) - مقدمة : -----

١٢٩ ( ٢ ) - المعايير الاستراتيجية للمشروع : -----

١٣٤ ( ٣ ) - أساليب تقدير احتياجات المشروع : -----

١٣٨ ( ٤ ) - التحليل التكاملي للتكلفة : -----

١٣٩ ( ٥ ) - استراتيجية المحافظة على أداء المشروع : -----

١٤١ ( ٦ ) - الوقاية الاستراتيجية : -----

١٤١ ( ٧ ) - حلول استراتيجية : -----

ملحق رقم (١)

رقم الصفحة

رقم الجدول العنوان

١٦	( ١ ) الحصة السوقية للمشروع :
٢٣	( ٢ ) نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات :
٢٥	( ٣ ) نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأغنام : --
٢٦	( ٤ ) نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأبقار : ---
٣٠	( ٥ ) الوضع المالي النهائي للمشروع :
٣٥	( ٦ ) تكاليف المشروع المختلفة حسب النشاط :
٥٣	( ٧ ) المهام والوظائف المناطة بمكتب الأضاحي :
١٤٠	( ٨ ) جدول رصد قدرات المشروع :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
( ١ )	النسبة بين إجمالي عدد الحجيج وإجمالي ما تم ذبحة من قبل المشروع :	١٧
( ٢ )	معدل نمو الحصة السوقية للمشروع :	١٨
( ٣ )	توزيع نفقات المشروع :	٢٤
( ٤ )	نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأغنام :	٢٧
( ٥ )	نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأبقار :	٢٨
( ٦ )	الوضع المالي النهائي للمشروع :	٣١
( ٧ )	الهيكل التنظيمي المقترح لمشروع الأضاحي :	٩٤
( ٧ - ١ )	الهيكل التنظيمي الدائم المقترح للمشروع :	٩٥
( ٧ - ب )	الهيكل التنظيمي المؤقت المقترح للمشروع :	٩٦

## مقدمة :

منذ فجر الإسلام والمسلمون تواتروا على استكمال شعائر دينهم خلال نسك الحج بذبح الهدي والأضاحي والفدو خلال عيد الأضحى المبارك وأيام التشريق . وقد كان الوضع القائم خلال أربعة عشر قرناً يتمثل في الاستفادة الجزئية من الكم الهائل من الذبائح التي تذبح بمشعر منى وترك الباقي دون استفادة بالرغم من الاحتياجات الفعلية لمثل هذه الذبائح في أماكن مختلفة من البقاع التي يقطنها المسلمون .

ومع النقلة الحضارية في نظم النقل والمواصلات والتسهيلات التي أولتها حكومة المملكة العربية السعودية لقاصدي المشاعر المقدسة تزايدت بل تضاعفت أعداد الحجيج بنسب عالية جداً ، وأصبح عدد الأنعام التي تذبح خلال مناسك الحج تقدر بمئات الألوف بل بالملايين ، الأمر الذي أدى إلى هدر كبير يتمثل في عدم الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي إضافة إلى المشاكل الصحية والبيئية التي تلازمت مع هذا الفائض من اللحوم غير المستفاد منها .

ومن هنا استشعرت حكومة المملكة العربية السعودية - من منطلق حرصها على راحة الحجيج وتسهيل مناسك الحج عليهم - ضرورة إخضاع عملية الذبح في المشاعر المقدسة إلى تنظيم أفضل قادر على تحقيق هدفين أساسيين أولهما : تعظيم الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي وثانيهما : تقليل الأضرار الصحية والبيئية الناجمة من تكديس الذبائح وتعفننها بالمشاعر . ومن هنا انطلقت فكرة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي والذي أوكلت مهمة الإشراف عليه للبنك الإسلامي للتنمية . وقد حمل على عاتقه هذه المهمة الجسيمة وتبعاتها بكل أمانة وإخلاص مدفوعاً بالهاجس الديني الذي يحتم على كل مسلم الإخلاص

في خدمة ضيوف الرحمن ، فضلا عن رغبته الصادقة في الرفع من اسم المملكة العربية السعودية والبنك في كافة أنحاء العالم .

وانطلاقا من حرص البنك الإسلامي للتنمية على القيام بواجبات هذه المهمة المقدسة على أكمل وجه ، فقد عمد البنك من خلال الفترة التي قضاها في تنفيذ هذه المهمة إلى القيام بعملية مراجعة دورية مستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ هذه المهمة ، حرصا منه على استكشاف السلبيات والأخطاء وأوجه الخلل في آليات عمل المشروع والعمل على معالجتها وتحديد الإيجابيات والعمل على تنميتها .

وتعد هذه الدراسة واحدة من سلسلة من الدراسات التي قام بها البنك الإسلامي للتنمية بهدف تقييم الأوضاع الحالية للمشروع والتعرف على جوانب النقص والخلل في آليات عمل المشروع ومحاولة تصحيحها وفقا للمعايير العلمية في التخطيط والتنظيم الإداري .

# الفصل الأول

## خطة الدراسة



## ( ١ ) - مشكلة الدراسة :

لا يخلو أي تنظيم يهدف إلى تقديم خدمة أو سلعة من عيوب سواء كانت هيكلية أو عيوب في آليات العمل ( من حيث الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والواجبات ) ، وسواء كان هذا العيب متلازماً مع نشأة التنظيم أو خلاطراً عليه نتيجة لوجود بعض المستجدات الداخلية أو الخارجية .

وبالرغم من شيوع هذه المشكلة في العديد من المنظمات بشتى أنواعها المختلفة ، إلا أن علاجها يكمن في مثابرة هذه التنظيمات على القيام بالدراسات التقويمية ودراسات إعادة الهيكلة الإدارية للقضاء عليها أولاً بأول ذلك أن تفاقم هذه المشكلة وعدم التصدي لها يعتبر آفة خطره تنتشر في جسد المنظمة وتؤدي به إلى الاضمحلال أو الزوال .

ومن هذا المنطلق استشعر القائمين على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بالرغبة الجادة في مراجعة وتقويم آليات المشروع والنظر في الاختصاصات والواجبات أو المسؤوليات بما يساهم في إزالة أي ازدواجية بين قطاعات المشروع وإداراته ولجأه . وبما يساهم في رفع كفاءة الأداء " EFFICIENCY " وتقليص المصاريف التشغيلية .

وقد تمت ترجمة هذه الرغبة من خلال طلب إعداد دراسة علمية تقويمية للمشروع تعمل على إعادة هيكلة المشروع وآليات العمل به بهدف استشعار أوجه النقص والخلل والتغلب عليها ليتساير هذا المشروع مع أحدث نظريات المعرفة والعلوم الحديثة ويرفع كفاءة الأداء وينجح في تخفيض وتقليص المصاريف .

## ( ٢ ) - أهداف المراسلة وأبعادها :

١. تحديد رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .
٢. تحديد العميل المستهدف للمشروع وتحديد خصائص هذا العميل وتحديد رغباته وتفضيلاته .
٣. تحديد الأهداف الأساسية لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .
٤. استقراء التنظيم الإداري الحالي للمشروع ( إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة دنيا - لجان دائمة - لجان مؤقتة ، فرق العمل ) ، واستنباط أوجه الخلل فيه وإعادة هيكلة هذا التنظيم بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية لوظائف المشروع ودوره .
٥. وضع توصيف محدد لأهم الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصاتها ومسؤولياتها وواجباتها وسلطاتها .
٦. تحليل العمليات المرتبطة بتوريد الأغنام للمشروع وتحديد أوجه الخلل ووضع الإطار العملي المناسب الذي يحدد علاقة المشروع بالموردين وآليات التعامل معهم .
٧. تحليل لعمليات الذبح بالمجازر التابعة للمشروع وتحديد آليات العمل الفعالة الواجب اتباعها مع تحديد أوجه النقص والقصور وطرق التغلب عليها .
٨. استقراء لعمليات الكشف الطبي والكشف الشرعي التي تتم على الذبائح واستنباط أوجه الخلل واقتراح آليات العمل المناسبة .

٩. تحليل شامل لعملية نقل الذبائح المتبعة في المشروع والآليات التي تسير العمل في هذه المرحلة من مراحل المشروع وتوضيح أوجه العجز أو الخلل إن وجدت ووضع الحلول المناسبة لها .

١٠. تحليل اقتصادي لمؤشرات الأداء أو العمل في المشروع والتعرف على اتجاه هذه المؤشرات سواء إيجاباً أو سلباً .

١١. تقييم اللوائح والأنظمة وخاصة فيما يتعلق بالأجور والمرتبات والمكافآت التي يتقاضاها العاملون في المشروع .

١٢. تحليل القيمة الإجمالية للذبيحة ومقارنتها بقيمة المثل ومدى ملاءمتها لرغبات وتفضيلات العميل .

### ٣ - منهج الدراسة :

استخدم فريق البحث المكلف بالدراسة المنهج الاستقرائي المعتمد على ملاحظة الظواهر المختلفة القائمة واستقرائها ومن ثم محاولة التعرف على العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة والعلاقات بين تلك العوامل والأثر النسبي لكل منها . ومن خلال المنهج الاستقرائي المتبع في الدراسة حاول فريق الدراسة أيضاً تحديد إبعاد المشكلة وشرحها للوصول إلى استخلاص الحلول الملائمة لها ووضع النتائج والتوصيات الكفيلة بحل المشكلة محل الدراسة .

كما استخدم فريق الدراسة منهج التحليل الكمي في بعض جوانب الدراسة لاسيما الجزء الخاص والمتعلق بتحليل بعض الإحصائيات والبيانات والميزانيات .

#### ٤ - مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات :

مجتمع الدراسة المعني هو مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بمختلف أطرافه ( مكتب الأضاحي ، البنك الإسلامي بكافة أدارته ولجانه ذات العلاقة ، الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشروع مثل أعضاء اللجنة الإفادة ، مشروع تطوير منى ، وجميع المؤسسات والشركات المتعاقدة لتقديم خدمة أو أكثر للمشروع ، وأخيرا جميع الحجاج المشترين للهدي والأضاحي والصدقات من البنك .

هذا وقد استخدمت الدراسة الأساليب التالية لجمع المعلومات : -

##### ١ - المقابلة الشخصية .

حيث يتم إجراء عدد من اللقاءات مع مسئولي البنك ومع القائمين على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وشملت هذه المقابلات كل من الأستاذ / محمد با بعير ، والأستاذ / عصام شنقيطي ، والأستاذ / عصام شطا ، والأستاذ / محمد قادة ، والمهندس / أحمد عارف ، والمهندس / زكي جوهرجي من أمانة العاصمة المقدسة ، وغيرهم من المسؤولين والموظفين .

وقد كان الهدف من هذه المقابلات الشخصية هو جمع المعلومات والتعرف على آراء القائمين والعاملين في المشروع تجاه العمل والآليات المتبعة ، والتعرف على أوجه الخلل ونقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهم .

كما هدفت هذه المقابلات إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لدى هؤلاء حول المشروع وأهدافه ورسالته والمعوقات التي تصادفه كما شملت المقابلة الشخصية أيضاً العديد من الأطراف الأخرى مثل الوكلاء وبعض الحجاج وبعض صغار الموظفين بالمشروع .

كما شملت هذه الوسيلة حضور بعض الاجتماعات للإطلاع على مشروع تحديث المجازر بالمشاعر والتي تم فيها تقديم المشروع وشرح مراحله وأسلوب تشغيله وصيانته من قبل الشركة الاستشارية ( سعودي كونسلت ) .

## ٢ - الملاحظة :

قام فريق البحث بزيارة ميدانية للمجازر قبل الحج وخلال أيام التشريق بهدف جمع البيانات والمعلومات حول أسلوب التشغيل الحالي المتبع . وقد جرى استخدام أسلوب الملاحظة العلمية غير المشاركة . وقد أدى استخدام هذا الأسلوب إلى العديد من الأفكار الهامة والتي لها انعكاسات على تطوير عمليات التشغيل في مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

كما قام فريق البحث أيضاً بملاحظة أداء العمل بصورة عامة في جميع اللجان والمكاتب التابعة للمشروع ( قضاء موسمي حج عام ١٤١٨ هـ ، وعام ١٤١٩ هـ ) في ميادين المشروع ومعايشة واقع التشغيل بمختلف جوانبه ، وتلمس علاقاته وتفاعلاته مع جميع الأطراف ( الحجاج والمتعهدين وغيرهم ) .

## ٣ - السجلات والمصادر الرسمية للمشروع .

استعان فريق البحث بسجلات المشروع الرسمية وبما يصدر عنه من تقارير ونشرات وإحصائيات مختلفة للحصول على العديد من المعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة والتي شملت : -

♦ التقارير السنوية .

♦ الميزانيات التقديرية .

♦ اللوائح والأنظمة المتعلقة بالمشروع .

♦ عقود التوريد والتشغيل والصيانة .

♦ محاضر اللجان .

♦ تقارير اللجان المؤقتة المرفوعة بعد انتهاء أعمالها .

♦ الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين المهتمين بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي ، خاصة تلك التي أجراها أو أشرف على إجرائها معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

#### ٥ - أسلوب التحليل :

ينقسم أسلوب التحليل المتبع من قبل فريق البحث لإعادة هيكلة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي على عدة مراحل وهي كما يلي :

##### - المرحلة الأولى :

وتشمل هذه المرحلة دراسة وتحليل كامل للوضع الحالي للمشروع بما في ذلك تحليل عمل جميع أجهزة وإدارات المشروع وتفنيد آليات العمل المتبعة فيه ، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات التي تقوم بها كل جهة ، وتوضيح التدفق الإجرائي " FLOW PROCESS " لنشاطات المشروع بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن الوضع الحالي والمشاكل الفعلية التي يواجهها المشروع .

##### - المرحلة الثانية :

تشمل هذه المرحلة عملية تقويم شاملة للمشروع حيث يتم فيه تحليل

النشاطات ذات الأثر الإيجابي على فعالية أو كفاءة تشغيل المشروع . كما تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد مستويات الأداء الحالي كنقطة مرجعية لتقويم فعالية إجراءات إعادة الهيكلة . وتتضمن هذه المرحلة أيضا تحديد الأخطاء أو أوجه الخلل سواء في آليات العمل أو في الأساليب غير المتقنة مع النظريات والأطر العلمية أو أوجه القصور عند التنفيذ .

#### - المرحلة الثالثة :

وهي المرحلة الأخيرة في عملية إعادة الهيكلة الإدارية للمشروع وتشمل إعادة صياغة الإجراءات وأطر العمل بأسلوب تكاملي يخدم أهداف المشروع ويحقق أهداف إعادة الهيكلة .

مع ملاحظة أن أسلوب التحليل السابق سرده سيطبق عند تحليل فريق البحث لأجهزة وإدارات المشروع وعند استقراء آليات العمل المتبعة فيه . أما في مراحل أخرى للدراسة فإن أسلوب التحليل المتبع سوف يختلف بعض الشيء وذلك عند تحليل فريق البحث لمؤشرات الأداء في المشروع وفي مرحلة تحديد الأسباب الرئيسية لإعادة الهيكلة .

## الفصل الثاني

مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الحرم الهدي والأضاحي

"نظرة واقعية"



## (١) - مقدمة :

تتميز دراسة إعادة الهيكلة للمشاريع والتنظيمات المختلفة بتوفر كم هائل من المعلومات وبتراكم الموضوعات واختلاف العناصر الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث نوعاً من اللبس في تواتر الأفكار لدى المستفيدين من مثل هذا النوع من الدراسات . وحرصاً من فريق البحث القائم على إعداد الدراسة لتفادي حدوث مثل هذا الخلط فقد لجأنا إلى تنفيذ الموضوعات والأفكار بطريقة مبسطة وسهلة وبوتيرة منطقية تسهل على المستفيد من هذه الدراسة استخلاص النتائج والحقائق بإذن الله مع علمنا المسبق أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نوعاً من الإطالة في متن الدراسة وإلى تكرار بعضاً من الأفكار والمعلومات في أكثر من موضع منها ، كما يؤدي أيضاً إلى شمول الدراسة لبعضاً من المواضيع التي قد تكون من المسلمات المتعارف عليها أو التي قد لا يحتاجها المستفيد المتخصص ، إلا أن مبررنا في استخدام هذا الأسلوب يكمن في تحقيق الغاية المنشودة من هذه الدراسة .

ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بصورة عامة من حيث نشأته وعمله خلال السنوات الماضية ، والتقسيمات الأساسية للمشروع .

وما يجدر التنويه إليه أن الفصل الثالث من الدراسة سوف يتناول تحليل جميع أنشطة المشروع وأجهزته وإدارته ولجانه بنوع من الاستفاضة والشمولية في التحليل والتوصيف رغبة في تحديد مكان الخل ومعاقل الخطأ في مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي . كما يتناول هذا الفصل أيضاً الأهداف الأساسية التي أنشئ المشروع من أجلها وتحديد الوظائف المناطة به ( رغبة من فريق البحث في إيضاح الصورة كاملة لأي قارئ يطمح في الاستفادة من هذه الدراسة سواء كان موظفاً جديداً

أو مستفيداً قديماً غير متخصص وغير ملم بالمشروع بصورة كاملة ) . ويختتم هذا الفصل بجزئية تحليلية إحصائية تتناول المؤشرات العامة لأداء مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي تهدف إلى إقناع المستفيدين من الدراسة إلى حتمية إعادة هيكلة المشروع كما تهدف إلى توضيح العديد من الحقائق التي قد تكون غائبة عن ذهنية القائمين والعاملين بالمشروع مدعماً بالجدول الإحصائية والرسومات البيانية التوضيحية .

## ( ٢ ) - نظرة عامة للمشروع :

إن فكرة الاستفادة من لحوم الهدى والأضاحي التي تذبح خلال مواسم الحج كانت حلم يراود كل مسلم اطلع على ما كان يجري خلال عمليات ذبح الهدى والأضاحي وما ينجم عن ذلك من تكديس للحوم في المشاعر المقدسة دون أن يستفاد منها في حين أن هناك مسلمون في شتى أنحاء العالم يموتون من الجوع والفقر خاصة إذا ما عرفنا أن أعداد هذه الذبائح تقترب في معظم السنوات من المليون رأس .

وقد كانت حكومة المملكة العربية السعودية في الماضي تقوم بإتلاف معظم هذه الذبائح خوفاً منها من انتشار الروائح الكريهة والأمراض المعدية التي قد تؤثر على الحالة الصحية لضيوف الرحمن وسكان مكة المكرمة .

وظل هذا الوضع قائماً إلى أن وفق الله حكومة المملكة العربية السعودية في وضع آلية تعمل على الاستفادة من هذه اللحوم والذبائح تصديقاً لقوله تعالى : " ليشهدوا منافع لهم ويذكروا اسم الله في أيام معلومات على ما رزقهم من بهيمة الأنعام فكلوا منها وأطعموا البائس والفقير " . وقد عهدت الحكومة السعودية للبنك الإسلامي للتنمية بتنفيذ

مشروع يقوم على أساس الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي وأطلق عليه " مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي " . وقد بدأت التجربة الأولى الموسعة للمشروع في عام ١٤٠٣ هـ . وقد قام البنك بموجب مذكرة التفاهم مع حكومة المملكة العربية السعودية ومن منطلق أن البنك يستهدف فيما يستهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الإسلامية بالإشراف على " مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي " لتحقيق الأهداف المناطة بهذا المشروع والتي تتمثل في : -

أولاً : الإفادة الكاملة من الهدي والأضاحي بذبحها وسلخها وتنظيفها وحفظها ( تجميداً أو تبريداً ) ليتم توزيعها على فقراء الحرم ونقل ما يفيض منها إلى فقراء المسلمين سواء داخل المملكة العربية السعودية وخارجها والمتمثلة في جميع الدول الإسلامية بغض النظر عن نطاقها الجغرافي وإنما اعتماداً على حاجتها الفعلية لهذه اللحوم .

ثانياً : في العمل على تطوير السبل الكفيلة التي تحقق الإفادة الكاملة من الأجزاء الأخرى من الذبائح مثل الجلود والعظام والأحشاء من خلال توفيرها للجهات التي يمكنها الاستفادة من مثل هذه الأجزاء ، على أن تفرق عوائدها على فقراء الحرم بموجب الفتوى الصادرة بجواز ذلك شرعاً .

ثالثاً : العمل على السيطرة على مخلفات عمليات الذبح والسلخ والتخلص منها بالطرق التي تتفق مع مبادئ الشريعة السمحاء التي تحرص على درء الأذى والحفاظ على صحة المسلم الحاج وبيئته باعتبارها من نعم الله التي لا تعد ولا تحصى .

وقد قام البنك الإسلامي للتنمية حرصاً منه على تنفيذ هذه المهمة على

أتم وجه بتأسيس وحدة تنظيمية مستقلة أناط بها القيام بهذه المهمة ( والتمثلة في توفير الأعداد الكافية من الأنعام عن طريق موردي الأغنام والمواشي وذلك بعد تحديد المواصفات الشرعية للأنعام ومتابعة التزام من تم اختياره من الموردين بهذه المواصفات وتحديد أساليب التشغيل والصيانة عن طريق أحد المتعهدين ، حيث يلتزم المتعهد الذي أسندت إليه مهمة تشغيل المجازر بالمشاعر بالمواصفات الشرعية للذبح والتي يتم تحديدها من قبل مكتب الأضاحي التابع للبنك الإسلامي للتنمية ) . كما يقوم البنك ومن خلال اللجان المتخصصة بمراقبة الجوانب الأساسية في التشغيل والتي تمس الجوانب الشرعية والصحية والنظامية .

وعلى أقل تقدير فإن ما حققه مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يعتبر إنجازاً كبيراً بمعنى الكلمة بالرغم من عدم الوصول إلى هدف التشغيل الأمثل للمشروع ، حيث أن المشروع لا يزال يعمل على تحقيق الاستفادة المثلى من جميع مخلفات الذبائح من خلال الجهات التنفيذية بالمشروع والتمثلة في مكتب الأضاحي ولجان المختلفة . وإن كانت هذه الغاية مطلب يسعى إليه الجميع - القائمين على المشروع قبل العامة - إلا أن هذا المطلب قد واجهه العديد من العقبات والصعوبات التي حالت دون تحقيقه إضافة إلى العلاقة الطردية في إعداد الكادر الوظيفي والموارد المالية الملازمة لعملية التوسع والتي تعد من أكثر العقبات التي تواجه تطلعات المشروع وأهدافه .

وقد حرص البنك الإسلامي للتنمية بصفتها الجهة المشرفة على أعمال المشروع على تطوير آليات العمل داخل المشروع بهدف الوصول إلى الوضع التشغيلي الأمثل من خلال دراسات التقويم ودراسات إعادة الهيكلة . وقد شهد المشروع تطوراً في العديد من آليات عمله خلال السنوات الماضية من عمره وذلك بهدف القضاء على عمليات الازدواج الوظيفي وتداخل الاختصاصات

والمسئوليات .

كما أن طبيعة العمل داخل المشروع قد تحولت بصورة أساسية عبر المدة التي عمل فيها ، حيث أن البنك الإسلامي للتنمية بدأ المشروع في عام ١٤٠٣ هـ ، من خلال التشغيل الكامل له بتوفير العمالة اللازمة وبالإشراف والمتابعة ثم تدرج عمل المشروع من التشغيل والإشراف والمتابعة لتصبح وظيفة المشروع في عام ١٤١٢ هـ ، تتحدد في القيام بمهام إشرافية ورقابية ومتابعة فقط حيث أسندت مهام الصيانة والتشغيل لمقاولين من الخارج ( شركات سعودية أهلية ) . كما تم إسناد عملية توفير الذبائح لمورد خارجي وبمبلغ محدد مقدماً . كما تم الاستعانة بمقاول داخلي لنقل الذبائح التي تشحن براً وتسمى هذه الاستراتيجية في الإدارة بـ " OUT SOURSING " .

#### وبذلك تبلورت وظائف المشروع في النقاط التالية : -

- ١- التأكد من توافر شروط النسك في المواشي من قبل شرعيين معينين من قبل إدارة المشروع .
  - ٢- التأكد من توافر الشروط الصحية في الذبائح من قبل الأطباء البيطريين .
  - ٣- الرقابة على أعمال مقاول التشغيل والصيانة والتأكد من تطبيقه لبنود العقد من حيث عدد الذبائح والاستفادة من اللحوم فيها .
  - ٤- الإشراف على كافة الأعمال التي تتم في المجازر وعلى عمليات النقل والتوزيع والشحن للمستفيدين داخل المملكة وخارجها .
- ومن ذلك نجد أن الدور الممارس هو إشرافي ورقابي ولا يشمل أي بعد تنفيذي للمشروع .

ولتحقيق الوظائف السابقة المناطة بالمشروع فإن مشروع المملكة

العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يعمل لتحقيق هذه الوظائف من خلال الهيكل التنظيمي الإداري المكون من : -

١- رئيس البنك الإسلامي للتنمية ( رئيس للجنة الإفادة ) .

٢- لجنة الإفادة .

٣- اللجنة التنفيذية .

٤- مكتب الأضاحي .

٥- لجنة السندات والإشراف على أداء النسك .

٦- لجنة التوكيل .

٧- لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .

٨- لجنة الإعلام والتسويق .

٩- اللجنة المالية .

١٠- لجنة التدقيق والمراقبة .

١١- لجنة عمليات جدة .

١٢- رؤساء المجازر .

### ٣ - أهداف المشروع الحالي ورسالته :

حددت الإدارة القائمة على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من

لحوم الهدي والأضاحي أهداف المشروع في : -

♦ الإفادة من اللحوم بتوزيعها على فقراء الحرم ونقل ما يفيض منها

إلى فقراء المسلمين في أنحاء العالم دعماً للتكافل الإسلامي .

♦ مراعاة توفر الشروط الشرعية والصحية في الأنعام التي تذبح وفي

اللحوم التي توزع .

♦ إقرار إجراءات إدارية ومالية وفنية تهيئ الإفادة من اللحوم خلال عمليات التغليف والتبريد والتجميد والحفظ والنقل بحيث تبقى لفترة طويلة صالحة للاستهلاك .

♦ دعم العوائد الاقتصادية من خلال توسيع دائرة المستفيدين من المشروع في مكة المكرمة وغيرها من بلاد المسلمين .

♦ المساعدة في القضاء على تلوث البيئة من خلال القضاء على هدر اللحوم التي تذهب في المشاعر بتأمين الاستفادة منها ، والتخلص من المخلفات الضارة بعناية .

أما فيما يخص رسالة المشروع الحالي فإنه الواضح من خلال اللقاءات المكررة والتقارير الأولية المقدمة لفريق البحث أنه لا توجد رسالة مكتوبة ومعلنة خاصة بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي . ومما لاشك فيه أن وجود مثل هذه الرسالة يؤدي إلى توحيد جهود أي منظمة أو مشروع بكافة وحداته وأجهزته نحو هدف واضح ومشترك ، مما يحسن من فرص تحقيق هذا التنظيم لأهدافه ويعمل على حسن استغلاله لموارده . وقد لاحظ فريق البحث أن نقطة التركيز المتبلورة في ذهنية الإدارة العليا تكمن في الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي فقط وبصورة عامة فهي ليست كافية كهدف يمكن قياسه وتفعيله على كافة المستويات .

## ٤ - تحليل مؤشرات أداء المشروع :

تهدف هذه البنود من الدراسة إلى توضيح تطور أنشطة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

منذ نشأته وحتى تاريخ إعداد الدراسة ( وحسب البيانات والإحصائيات المتوفرة لدى إدارة المشروع ) ، وذلك للوقوف على حقيقة إنجازات المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه ووظائفه المناطة به ومعرفة خطط سير العمل به سواء من حيث التوسع أو الانكماش في نشاط المشروع ، أو من حيث تضخم أو انكماش المصروفات أو التكاليف التشغيلية الكلية للمشروع . وتعتبر هذه الجزئية أساساً استند عليه فريق البحث المكلف بإعادة هيكلة المشروع في تفهمه للواقع الحقيقي ومدى تحقيق المشروع للوضع التشغيلي الأمثل ( الذي تهدف إليه جميع المنظمات سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح ) . وسنتناول في هذه الجزئية تحليل العديد من أوجه أنشطة المشروع وتحليل المعايير العلمية التي تعكس الواقع الفعلي للمشروع .

#### ٤-١ الحصة السوقية للمشروع :

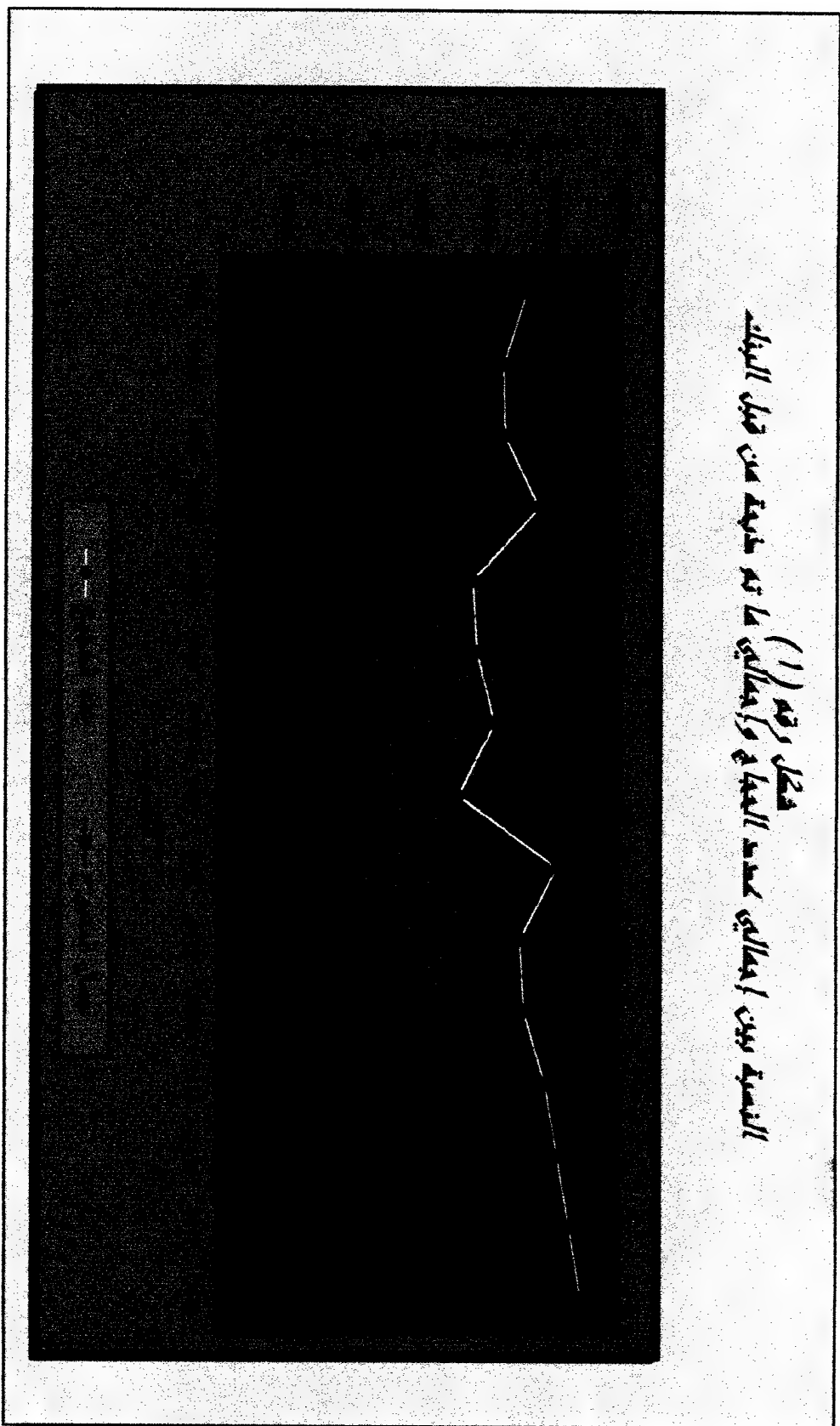
يوضح الجدول التالي ( جدول رقم ١ ) عدد الأضاحي التي وزعت من قبل المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي عبر سلسلة زمنية تبدأ من عام ١٤٠٤هـ وتنتهي بعام ١٤١٨هـ . كما يوضح الجدول أيضاً إجمالي أعداد الحجيج الذين قدموا لتأدية مناسك الحج لكل عام من الأعوام ، مرفقاً بها عمود يمثل حصة المشروع من إجمالي عدد الحجيج لكل عام . والهدف من إيجاد هذه النسبة هو التعرف على درجة نمو حصة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي مقارنة بمعدل نمو الطلب على الهدى والأضاحي والذي يمثلُه هنا إجمالي عدد الحجيج . ويوضح الشكل البياني رقم ( ١ ) الاتجاهات الحاصلة في حصة المشروع من إجمالي الطلب .



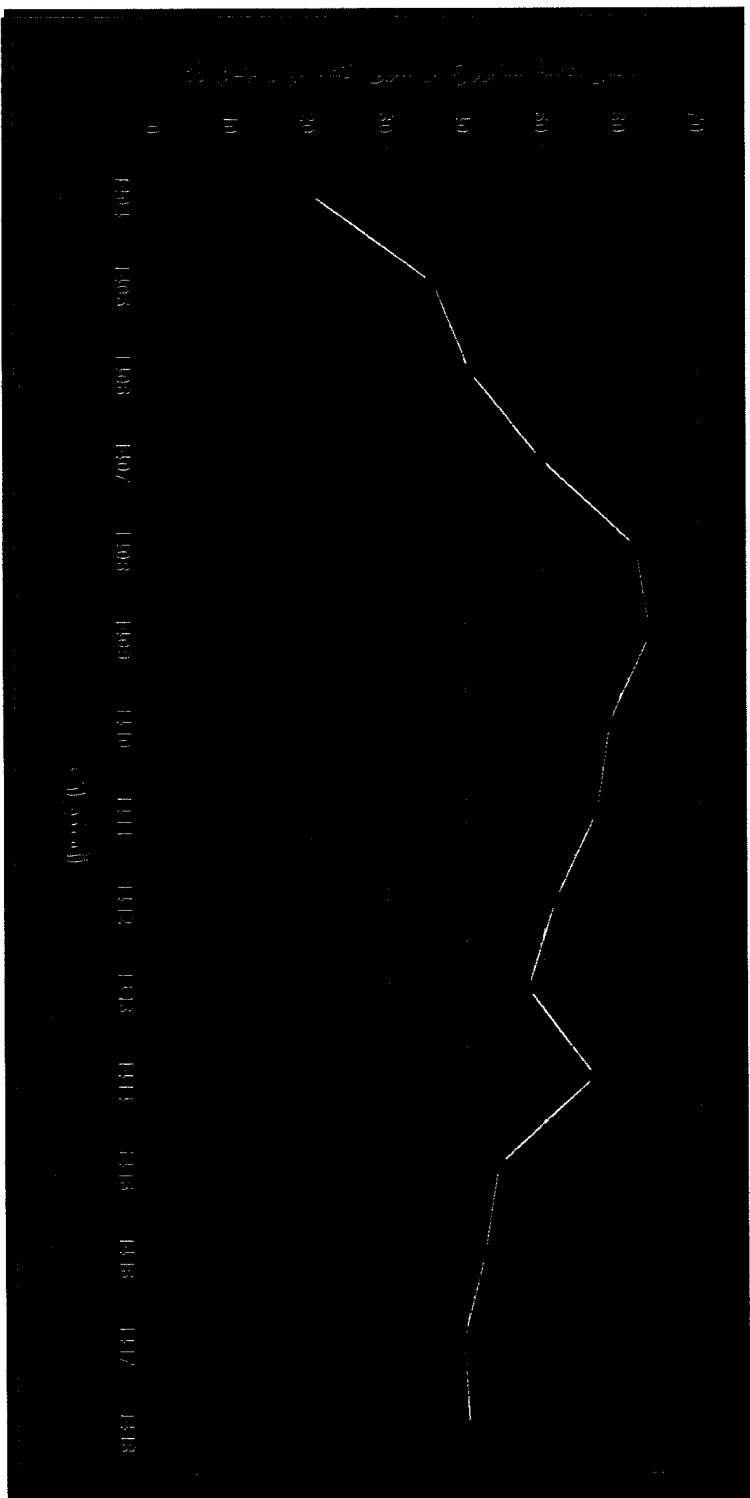
**جدول رقم (١)**  
**الحصة السوقية للمشروع**

السنوات / هـ	إجمالي ما ذبحه البنك	إجمالي عدد الحجيج	حصة المشروع
١٤٠٤	١٨٦١٩٥	٩٢٠٠٠٠	٢١,٢٤
٥	٣٠٧٢٦٦	٨٥٢٠٠٠	٣٦,٠٦
٦	٣٥٠١٤٠	٨٥٧٠٠٠	٤٠,٨٦
٧	٤٧٨٩٩٤	٩٦٠٠٠٠	٤٩,٩
٨	٤٧٣٦٧٢	٧٦٣٠٠٠	٦٢,٠٨
٩	٤٩٥٥٩٠	٧٧٥٠٠٠	٦٣,٩٥
١٠	٤٨٥٣٥٥	٨٢٧٠٠٠	٥٨,٦٩
١١	٤١٠٥٥٦	٧٢٠٠٠٠	٥٧,٠٢
١٢	٥٢٥٣٩٠	١٠١٦٠٠٠	٥١,٧١
١٣	٤٣٥٥٨٥	٩٠٥٠٠٠	٤٨,١
١٤	٥٢٠٠٧٤	٩١٨٠٠٠	٥٦,٦٥
١٥	٤٣٤٤١٤	٩٨٢٠٠٠	٤٤,٢٤
١٦	٤٣١٩١١	١٠١٨٠٠٠	٤٢,٤٣
١٧	٤١٦٩٨٥	١٠٥٣٦٣٠	٣٩,٦
١٨	٤٤٠٧٥٢	١٠٩٠٥٠٧	٤٠,٤٢

النسبة بين أقاليم المدن الأقاليم والأقاليم (١) من قبل النسل



# معدل نمو الحصة السوقية للمشروع شكل رقم (٢)



ويلاحظ من الجدول والرسومات السابقة أن حصة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي قد بلغت أعلى معدل لها وهو ( ٦٣.٩٥ % ) خلال موسم حج عام ١٤٠٩ هـ ثم بدأت هذه النسبة تأخذ في الانحدار خلال السنوات التالية وبصورة مطردة فيما عدا موسم عام ١٤١٢ هـ وعام ١٤١٤ هـ ، حيث شهدت حصة المشروع ارتفاعاً ملحوظاً مقارنة بالأعوام السابقة واللاحقة ( وننوه هنا بأن المقصود في حصة المشروع للعامين المشار إليهما أعلاه هو عدد ما تم ذبحه من خلال المشروع حيث بلغ عدد المذبوح من هدي وصدقة وأضحية في تلك العامين ٥٢٥٣٩٠ - ٥٢٠٠٧٤ على التوالي وهو أكبر عدد ذبح من خلال المشروع ، ولكن انخفاض الحصة السوقية للمشروع في هذه العامين راجع إلى زيادة عدد الحجيج الملحوظ في هذين العامين ، والمستغرب في الأمر أن نمو حصة المشروع لا تتناسب بعلاقة طردية واضحة مع زيادة عدد الحجيج فمثلاً نجد في عام ١٤٠٨ هـ أن إجمالي عدد الحجيج نقص بمقدار يقارب المائتين ألف حاج عن العام السابق في حين نجد أن حصة المشروع لم تنقص إلا بمقدار يقارب أربعة آلاف ذبيحة فقط ، في حين نجد أنه في عام ١٤٠٩ هـ زاد عدد الحجيج بمقدار اثني عشر ألف ريال في حين أن حصة المشروع زادت بمقدار اثنان وعشرون ألف ذبيحة ، ومن جهة أخرى نجد أنه في عام ١٤١٠ هـ زاد عدد الحجيج بمقدار اثنان وخمسون ألف حاج فيما انخفضت حصة المشروع مقابل هذه الزيادة في عدد الحجيج بمقدار يقارب من عشرة آلاف ذبيحة ، وهكذا الأمر في عام ١٤١٥ هـ ، والمستنتج من هذه العلاقة غير المنتظمة بين حصة المشروع وإجمالي عدد الحجيج أن هناك خللاً في الاستراتيجية التسويقية والتنبئية للقائمين على المشروع تحتاج لنوع عميق من إعادة النظر والتقييم ، وهذا الجانب سوف يتناول بالتفصيل في جزئية الدراسة التسويقية للمشروع .

وبالرغم من أهداف وطموحات حكومة المملكة العربية السعودية في أن يحقق مشروع الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي معدلات إيجابية في الحصة السنوية للمشروع كي يمكن الاستفادة من جميع ما يذبح خلال مواسم الحج إلا أن تطور حصة المشروع السوقية تظهر خلاف ذلك ، ولفترة طويلة من الزمن بلغت مدتها عشرة سنوات ( المرحلة اللاحقة لتحقيق أعلى معدل إفادة ) الأمر الذي ينم عن وجود خلل كامن في آليات المشروع أدت إلى شللية هذا التنظيم في تحقيقه للأهداف المرجوة منه والمتمثلة في تحقيق الاستفادة الكاملة من لحوم الهدي والأضاحي التي تذبح خلال مواسم الحج من خلال تحقيق معدلات متنامية في الحصة السوقية للمشروع .

والملاحظ على الإدارة العليا للمشروع تجاهلها الواضح لهدف تحقيق معدلات نمو في الحصة السوقية للمشروع . ويتضح هذا جلياً في خططها السنوية التقديرية التي يعدها مكتب الأضاحي ، فمثلاً نلاحظ أن الموازنة التقديرية التي أعدتها إدارة المشروع لمجازر الأغنام لموسم عام ١٤١٤هـ قائمة على أساس ذبح ( ٤٤٠,٠٠٠ ) رأس فقط بالرغم من أن المشروع قد حقق معدلات إفادة في موسم حج عام ١٤١٣هـ وبلغت ( ٤٣٤,٠٨٥ ) رأس .

هذا مع ملاحظة أن الميزانية التقديرية للمشروع للعام ١٤١٧هـ كانت أيضاً تتمثل في ذبح ( ٤٤٠,٠٠٠ ) رأس وليس هذا فحسب بل أن الميزانية التقديرية لعام ١٤١٨هـ قامت على أساس ذبح ( ٤٢٠,٠٠٠ ) رأس . وهذا يعكس أحد أمرين أولهما : يتمثل أما في عدم استيعاب الأهداف الأساسية للمشروع التي تسعى إلى تحقيق معدلات نمو في الحصة السوقية أو ثانيها ويتمثل في سيطرة روح الإحباط على إدارة المشروع وعدم وجود الطموح الكافي لتحقيق النقلة النوعية والكمية في آليات عمل المشروع .

والغريب في الأمر أيضاً أن الميزانية التقديرية لعام ١٤١٤هـ كانت تهدف إلى ذبح ( ٤٤٠,٠٠٠ ) رأس من الأغنام وتحقيق موازنة صفرية بين المصروفات والإيرادات إلا أن الواقع الفعلي أفرز عن قيام المشروع بذبح ( ٥٢٠,٠٧٤ ) رأس من الأغنام وتحقيق فائض في ميزانية الأغنام قدره ( ١,٢١٩,٩٥٩ ) ريال . وبدلاً من تشجيع هذا الاتجاه واتخاذ التدابير اللازمة للمحافظة على هذه المعدلات وزيادتها من خلال تفعيل دور التسويق وزيادة الطاقات الاستيعابية فإننا نجد إن إدارة المشروع تعد الميزانية التقديرية لمجازر الأغنام لموسم حج عام ١٤١٥هـ على أساس ذبح ( ٤٨٠,٠٠٠ ) رأس ، بل إنها لا تكتفي في إصرارها على تخفيض الحصة السوقية للمشروع بل إنها تصر أيضاً في الميزانية على تحقيق الموازنة الصفرية مغفلة بذلك العديد من الأمور والمفاهيم الأساسية ومنها : -

- الطموحات التي أنشئ من أجلها المشروع والمتمثلة في الرغبة من الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي لأقصى درجة ممكنة وتعظيم استفادة المسلمين الفقراء منها .
- أهمية زيادة الحصة السوقية للمشروع الأمر الذي يحقق السيطرة النسبية للمشروع على سوق الهدي والأضاحي ويقوي موقفه التنافسي تجاه الغير .
- الاستفادة من وفورات الإنتاج التي تحققها التنظيمات ذات الإنتاج الضخم " ECONOMIES OF SCALE " والتي تؤدي على المدى الطويل إلى تخفيض التكاليف الكلية للمشروع وزيادة هامش الربح لديه ، وبذلك يستطيع المشروع من تخفيض القيمة الإجمالية للذبيحة بحيث يستطيع المنافسة من خلال السعر أيضاً وليس من خلال الاحتكار ( مع ضرورة التفريق بين مبدأ الربحية القائم على تحقيق

أرباح للتوزيع وهذا يتنافى مع مبدأ المشروع الذي لا يسعى إلى الربح وبين مفهوم الربحية المتمثل في تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض قيمة المنتج النهائي " الربح العكسي " وهذا من صميم أهداف المشروع .

كما يود أن ينوه فريق البحث أيضاً في هذا الصدد إلى وجود مشكلة في توحيد أرقام الذبائح التي تم الاستفادة منها لدى إدارة المشروع وفي إعداد الذبائح التي تم نقلها للدول الإسلامية حيث أن هناك فروقات في هذه الأعداد تصل لحد عشرة آلاف ذبيحة بين نشرة وأخرى من نشرات المشروع ، الأمر الذي وجد فيه فريق البحث صعوبة في أيأ من الأرقام يمكن الاعتماد عليها ( راجع ملحق رقم ١ لكلا الحالتين ) .

#### **٤ - ٣ تحليل نفقات التشغيل والصيانة :**

يوضح الجدول التالي ( جدول رقم ٢ ) والرسم البياني الملحق به النفقات التشغيلية ونفقات الصيانة والمجموع النهائي للميزانية من عام ١٤١٢هـ إلى عام ١٤١٨هـ ، كما توضح الجداول التالية أيضاً ( جدول رقم ٣ - جدول رقم ٤ ) بيان تفصيلي لنفقات التشغيل والصيانة والنفقات الكلية لمجازر الأغنام ومجازر الأبقار مرفق به رسومات توضيحية أيضاً .

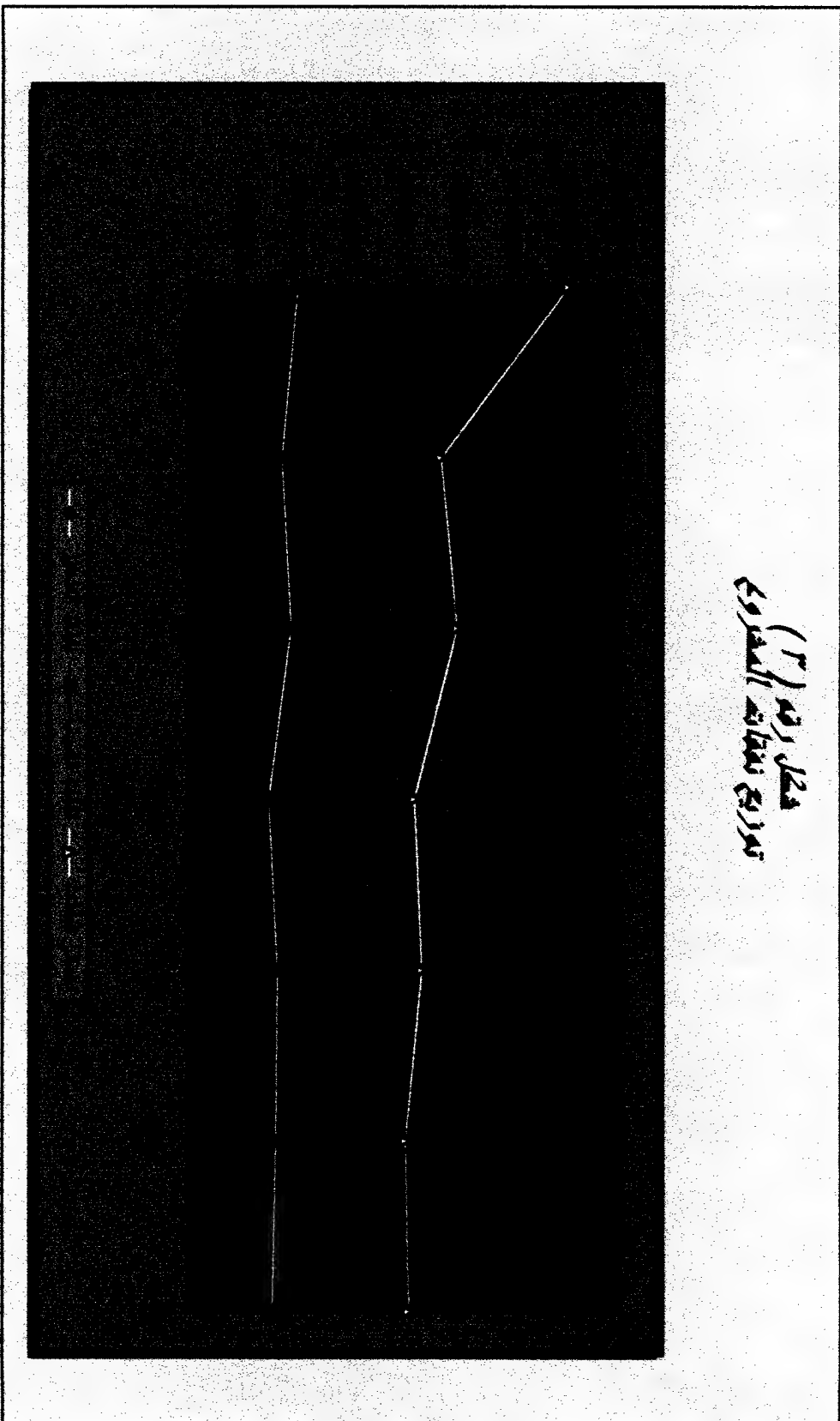
جدول ( ٢ )

نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات للمشروع

السنة	إجمالي المذبوح	نفقات التشغيل	نفقات الصيانة	إجمالي النفقات
١٤١٢	٥٣٦,٣٣٩	٢٠,٢٣٩,٧٧٤	٣,١٧٧,٠٠٨	٧٠,٥٦٢,٥٩٨
١٤١٣	٤٤٣,٣٢١	١٧,٣٦٥,٣٢٧	٢,٦٥٤,١٥٠	٤٦,٩٥٢,٩٧٥
١٤١٤	٥٣٠,٤٣٥	١٩,٠٧٠,٨٤٦	٢,١٩٣,٠٠٠	٥٠,٠٠٠,١٩٣
١٤١٥	٤٣٧,٣١٨	١٤,٩٠٦,٧٥٥	٢,٧٦٥,٠٠٠	٤١,٩٨٣,٦٦٨
١٤١٦	٤٣٨,٨٣٥	١٦,٥٦١,٤٩٠	٣,٢٠٠,٠٠٠	٤٣,٤٣١,٤٤٩
١٤١٧	٤٢٤,٨٩٢	١٦,٢٦٠,٨١٦	٢,٦٣١,٩٨٩	٤٠,٤٠١,٩٨٩
١٤١٨	٤٤٦,٤٠٢	١٥,٥٠٢,١٥٦	٢,٩٨٠,٠٠٠	٤٠,٩٢٣,١٨٣



٢٤  
٢٥  
٢٦  
٢٧  
٢٨  
٢٩  
٣٠  
٣١  
٣٢  
٣٣  
٣٤  
٣٥  
٣٦  
٣٧  
٣٨  
٣٩  
٤٠  
٤١  
٤٢  
٤٣  
٤٤  
٤٥  
٤٦  
٤٧  
٤٨  
٤٩  
٥٠  
٥١  
٥٢  
٥٣  
٥٤  
٥٥  
٥٦  
٥٧  
٥٨  
٥٩  
٦٠  
٦١  
٦٢  
٦٣  
٦٤  
٦٥  
٦٦  
٦٧  
٦٨  
٦٩  
٧٠  
٧١  
٧٢  
٧٣  
٧٤  
٧٥  
٧٦  
٧٧  
٧٨  
٧٩  
٨٠  
٨١  
٨٢  
٨٣  
٨٤  
٨٥  
٨٦  
٨٧  
٨٨  
٨٩  
٩٠  
٩١  
٩٢  
٩٣  
٩٤  
٩٥  
٩٦  
٩٧  
٩٨  
٩٩  
١٠٠



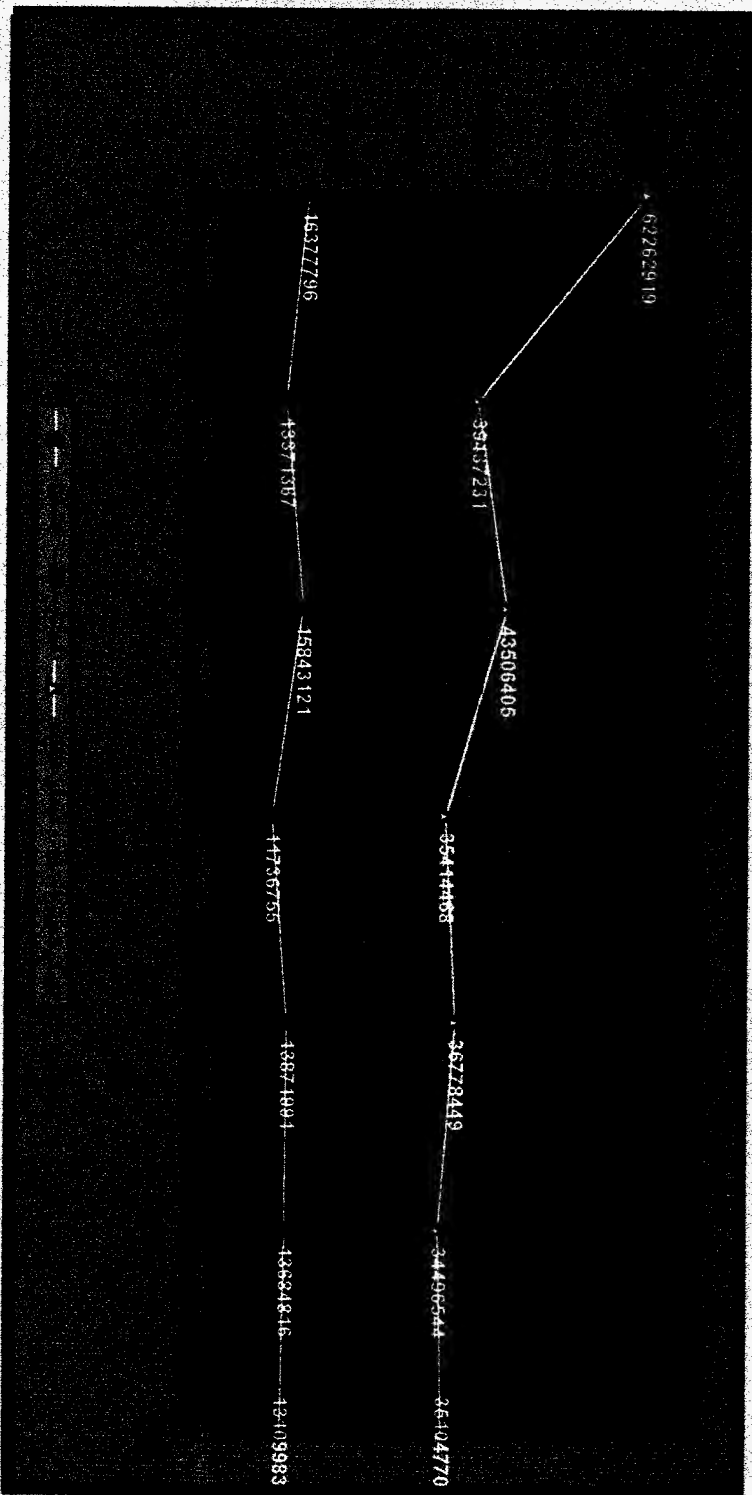
جدول رقم (٣)  
نشاطات التشغيل والصيانة وأعمال الممتلكات لمبارك العام

السيارات	إجمالي عدد الأقسام المدبورة	تشغيل	صيانة	إجمالي
١٤١٢	٥٢٥,٣٨٩	١٦,٣٧٧,٧٩٦	٢,٨٥٧,٠٠٨	٦٢,٣٦٢,٩١٩
١٤١٣	٨٦٦,٦٧٧	١٣,٣٧١,٣٦٧	٢,٤٤٦,٢٥٠	١٢١,٤٣٧,٢٣١
٣١٣١	٣٨٠,٠٢٥	١٥,١٢٧,٥١١	٢,١٩٣,٠٠٠	٥٠٣,٦٠٥,٦٤٣
٥١٣١	٦٢٣,٧٦٣	٥٥٧,٦٨٢,١١١	٢,٢٦٦,٠٠٠	٨٦٣,٣١٣,٠٥٢
٦١٣١	١١٦,١٦٣	١٣,٨٧١,٩٩١	٢,٧٠٠,٠٠٠	١٣٣,٧٧٨,٩٦٤
٨١٣١	٧٥٦,٧١٣	٦١٧,٣٨٦,١٢١	٦,٦٣١,٩٨٩	٣٤,٤٩٦,٦٣٤
٧١٣١	١٥٥,٧٦٣	٨٧٦,٦٠١,١٢١	٢,٠٠٠,٧٥٠	١,٠٨٢,٥١٣,٠٥٢

محصول رقم (٤)  
نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجاورة الأبنية

السنات	إجمالي عدد الأبنية المبرجة	معدل	صيانة	إجمالي
١٤١٢	١٠,٨٥٠	٣,٨٦١,٩٧٨	٣٢٠,٠٠٠	٨,٣٩٩,٦٧٩
١٤١٣	١٠,٦٢٤	٣,٩٩٣,٩٦٠	٢٠٧,٩٠٠	٧,٥١٥,٧٤٤
١٤١٤	١٠,٣٦١	٣,٢٢٧,٧٢٥	٠	٦,٤٩٣,٧٨٨
١٤١٥	٨,٨٧٩	٣,١٧٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٦,٥٦٩,٢٠٠
١٤١٦	٦,٩٢٤	٢,٦٩١,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٦,٦٥٣,٠٠٠
١٤١٧	٧,٦٣٤	٢,٥٧٦,٠٠٠	٠	٥,٩٠٥,٤٤٥
١٤١٨	٧,٨٥٠	٢,٣٩٢,١٧٣	٤٠٠,٠٠٠	٥,٨١٨,٤١٣

# مجلس رقم (٤) للتحريات والمخابرات والأمن الوطني



# مجلس رقم (٥) المالية والنفقات والسياسة المالية العامة

٥٢٩٩٦٩	٧٥١٥٧٤٤	٦٤٩٣٧٨٨	٥٥٩٢٩٨	٥٥٥٣٠٠٠	٥٨٠٥٤٤٥	٥٨١٤٤١٣
٣٨٦١٣٧٨٠٠٠%	٣٩٩٣٩٦٠٠٠٠٠%	٣٢٣٧٣٥٠٠٠٠%	٣١٧٠٠٠٠٠٠٠٠%	٢٥٩٥٠٠٠٠٠٠٠%	٢٥٧٥٠٠٠	٢٣٩٢١٧٣

والملاحظ من الجدول والرسم السابق أن نفقات التشغيل والصيانة لا يوجد بها انحرافات كبيرة عن المتوسط العام لها فهي تتذبذب صعودا وهبوطا متناسبة في علاقة شبه طردية مع أعداد الأنعام المذبوحة خلال موسم الحج . كما وأن إجمالي النفقات وإن كان في الظاهر يميل إلى الانخفاض من عام ١٤١٢هـ ( والذي بلغت فيه إجمالي النفقات أكبر معدل لها ٥٩٨, ٥٦٢, ٧٠ ريال ) إلى عام ١٤١٧هـ حيث بلغت ( ٤٠٠.٤٠١.٩٨٩ ) ريال إلا أنها في حقيقة الأمر تميل إلى الثبات أو إلى الزيادة بنسب متقاربة حيث أن الارتفاع والانخفاض الشديد في هذه النفقات يرجع إلى إنشاء الجمادات التابعة للمشروع ودفع باقي أقساطها في السنوات اللاحقة .

ويلحظ أن المشروع لا يستطيع التحكم في تكاليف الصيانة والتشغيل لأنها تخضع لقانون العرض والطلب ( على هذه الخدمات في السوق المحلي ) . كما يجدر التتويه هنا إلى أن مصاريف الصيانة سوف تشهد صعودا متواترا في السنوات القادمة بسبب قدم المجازر المستخدمة من قبل المشروع والتي بلغ عمر بعضها خمسة عشر عاما .

وإذا كانت الإحصائيات السابقة لا تظهر جوانب الخلل في ميزانيات المشروع إلا أن تنفيذ بعضا من البنود الأخرى للميزانية قد تظهر لنا الأمر جليا . ويوضح الجدول التالي ( جدول رقم ٥ ) المركز المالي النهائي لكلا من مجازر الأغنام ومجازر الأبقار والجمال . وبتحليل للجدول نجد أن العجز

الواضح لدى مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يتركز في مجازر الأبقار والجمال والتي تشهد عجزاً سنوياً كبيراً ( بالرغم من انحدار خط العجز إلى الأسفل ) .

في حين نجد أن مجازر الأغنام تشهد تحقيق عائد معقول في بعض السنوات فيما عدا عام ١٤١٥هـ ، ويرحل هذا الفائض من مجازر الأغنام إلى مجازر الأبقار ليظل العجز المالي في الميزانية الختامية للمشروع ( عدا عام ١٤١٦هـ ) .

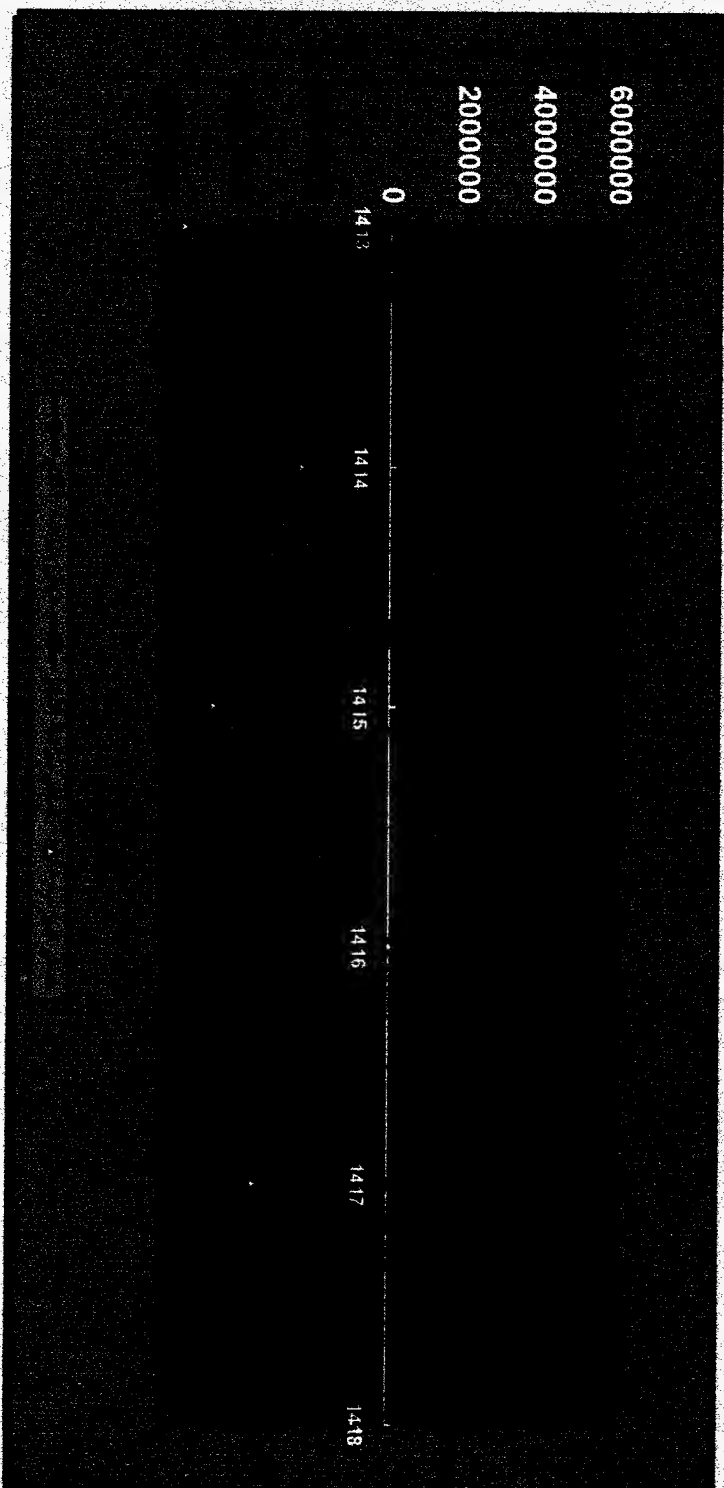
#### جدول (٥)

#### الوضع المالي النهائي للمشروع

التسلسل	ميزانية الأغنام	ميزانية الأبقار	صافي العجز / الفائض
١٤١٣	٦٤.٥٠٤	٥.٤٥٩.١٤٤ -	٥.٣٩٤.٦٤٠ -
١٤١٤	١.٢١٩.٩٥٩	٣.٤٩٧.٤٠٣ -	٢.٢٧٧.٤٤٤ -
١٤١٥	٥٤٠.٧٣٨ -	٤.٠٤٥.٠٠٠ -	٤.٥٨٥.٧٣٨ -
١٤١٦	٤.٦٤٠.٢٤٦	٤.٥٥٠.٠٠٠ -	٩٠.٢٤٦ +
١٤١٧	١٢٠.١٩٦	٣.٦١٥.٢٤٥ -	٣.٤٩٥.٠٤٩ -
١٤١٨	٢.٦٣٨.٥٩٣	٣.٤٦٣.٤١٣ -	٨٢٤.٨٢٠ -



# محل رقم (7) للوجع التالي التناهي للمفروض





كما يوضح الجدول التالي ( جدول رقم ٥ ) مجموعة من البيانات والمؤشرات التي جرى استنباطها من الميزانية الختامية للمشروع ، فمثلا نلاحظ أن تكلفة الرأس الواحد من الأغنام المذبوحة في مجازر الأغنام تبلغ في المتوسط ( ٨٢,٨٨ ) ريال لكل رأس . ويشمل هذا المبلغ تكاليف التشغيل والصيانة والإشراف من تكاليف الإشراف الديني والنقل والتوزيع .

ويلاحظ أن متوسط ما ينفق على الرأس كمصاريف أساسية تشمل الصيانة والتشغيل والنقل هو ( ٧٥ % ) من إجمالي القيمة ، وهو مبلغ لا يستطيع المشروع التحرك فيه بالحرية الكافية التي تسمح له بتخفيضه نظراً لتحكم الأسعار السوقية في هذا الخصوص . وبمقارنة هذه التكاليف مع تكاليف ذبح الرأس الواحد في مجازر الأبقار والجمال نجد أن تكلفة الرأس الواحد هي ( ٧٦٨,٤٤ ) ريال شاملة أيضاً المصاريف السابقة من تشغيل وصيانة ونقل وإشراف ، في حين أن نسبة ما ينفق على المصاريف الأساسية من تشغيل وصيانة ونقل يبلغ على الرأس الواحد ( ٤٥ % ) أي أن مجال التوفير في المصروفات في مجازر الأبقار والجمال أكبر من ذلك الذي في مجازر الأغنام بنسبة ( ٢٥ % ) . ويتضح الإهدار في المصاريف الإشرافية من خلال الجدول أيضاً حيث نلاحظ أن تكلفة الإشراف على ذبح خروف واحد تبلغ في المتوسط ( ٨,٤ ) ريال ، وهذه المصاريف لا تشمل مصاريف طلبة العلم القائمين على الإشراف الديني أو الأطباء البيطريين القائمين على متابعة

صلاحية الذبائح بل أنها فقط مصاريف الإشراف .

والغريب في الأمر أن هذه التكاليف ترتفع ارتفاع غير طبيعي في مجازر الأبقار حيث يبلغ متوسط تكلفة الإشراف فقط على ذبح بقرة أو جمل واحد ( ١٩٦ ) ريال . كما أننا نلاحظ من الجدول أيضاً أن ميزانية المشروع تتضمن دفع ريال واحد كمصاريف تغذية لكل خروف بينما تتغرم الميزانية ما متوسطة ( ٣٦ ) ريال عن كل جمل أو بقرة تذبح . وهذا يعكس هدراً كبيراً حاصلًا في مجازر الأبقار والجمال .

وهناك ملاحظة هامة أخرى وهي أن متوسط ما يدفعه المشروع للبيطري الذي يكشف على الخروف هو ريالين للخروف الواحد بينما يدفع المشروع ثلاثون ريالاً لتوقيع الكشف على بقرة أو جمل . ويمتد هذا الأثر على طلبة العلم حيث يتحمل المشروع ما متوسطة ( ٠,٤ ) ريال لتوقيع الكشف الشرعي على الخروف الواحد بينما يدفع ما متوسطة ( ٩ ) ريال لتوقيع الكشف الطبي على البقرة أو الجمل . كما وأنه من تحليل تكاليف نقل الذبائح في المشروع نجد أن متوسط تكاليف النقل تصل إلى حوالي ( ٢٨ % ) من إجمالي النفقات الكلية للمشروع وتحليلنا لنفقات النقل مقارنة بين طرق النقل المختلفة وجدنا أن متوسط تكلفة النقل البحري تصل إلى ضعف متوسط تكاليف النقل البري كما أن متوسط تكاليف النقل الجوي تصل إلى ثلاثة أضعاف النقل البري . من هذا المنطلق فإن إدارة المشروع لديها مجالا مناسباً

هنا لتخفيض إجمالي التكاليف وذلك من خلال المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة على المدى المتوسط أو القصير ، أو من خلال تبني استراتيجية متوسطة المدى للنقل مثل إنشاء جمادات إضافة لاستيعاب كميات أكبر خلال الموسم مع الاستغناء عن وسائل النقل مرتفعة التكاليف مثل النقل الجوي والبحري أو تقليصها إلى أقصى درجة ممكنة .

وإن كنا نتحدث هنا عن فروقات قد يستسهلها غير المطلع إلا أنه مع الأعداد الكبيرة للذبائح التي ينفذها المشروع خلال الموسم والتي تصل إلى نصف مليون رأس فإن أي مبلغ يتم توفيره سيعطي نتائج مرجوة ودافعة لمواصلة العمل والمسيرة . وكل النقاط السابق ذكرها تمثل مساحة للمشروع يستطيع من خلالها التحرك بحرية نحو تخفيض تكاليفه على المدى القصير والمتوسط وأن يضمن للمشروع النمو والمنافسة ومواصلة مسيرته نحو تحقيق أهدافه ورسالته .



## الفصل الثالث

### برنامج إعادة الهيكلة

المبحث الأول : النقد والتحليل

المبحث الثاني : خطوات إعادة الهيكلة

## ١- نشاط إعادة الهيكلة :

تتضمن منهجية إعادة الهيكلة لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي - وكما سبق الإشارة إليه - ثلاث مراحل رئيسية هي : -

### أ - مرحلة الإعداد :

وتبدأ بتقويم الوضع الحالي لأداء المشروع ، كما تعني أيضاً بجمع وتنسيق المعلومات بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن الوضع الحالي والمشاكل الفعلية التي يواجهها المشروع .

### ب - مرحلة النقد وتحليل المعلومات :

من خلال استقراء المعلومات الواردة في المرحلة الأولى نقوم باستنباط مواطن الخلل في آليات عمل المشروع وأجهزته التنفيذية والإشرافية . وسوف يتم دمج المرحلتين في المبحث الأول من هذا الفصل .

### ج - مرحلة إعادة الهيكلة :

وهي مرحلة إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية الضرورية لتحقيق أهداف إعادة الهيكلة سواء تلك الخطوات والتغييرات التي تتم في الأجل القصير أو التي تتم في الأجل الطويل . وقد تم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لتناول هذه التغييرات الهيكلية للمشروع .

وتنظيماً لعملية إعادة الهيكلة ومنعاً لتداخل الموضوعات والمحاور فإن فريق الدراسة بعد استعراض المفاهيم العامة سيقوم بتطبيق مراحل إعادة الهيكلة الأولى والثانية على كل محور من المحاور ، والتي يمكن حصرها في

## المحاور التالية : -

- أهداف المشروع .
- رسالة المشروع .
- الهيكل التنظيمي لمكتب الأضاحي .
- لجنة الإفادة .
- اللجنة التنفيذية .
- لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .
- لجنة السندات والإشراف على أداء النسك .
- لجنة التوثيق والمراقبة .
- لجنة الإعلام والتسويق .
- اللجنة المالية .
- لجنة عمليات جدة .
- رؤساء المجازر .
- الكشف الشرعي على الذبائح .
- الكشف الطبي على الذبائح .
- توريد الأغنام .
- التشغيل .
- الصيانة .
- المجازر .
- الذبح .
- النقل والتوزيع .

أما مراحل التفكير الإداري والمراحل التنفيذية لإعادة الهيكلة فسيتم مناقشتها ضمن محتويات المبحث الثاني ومن خلال نقاط إجرائية محدودة .

## **( ٢ ) - أهداف إعادة هيكلة مشروم المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي :**

- هناك عدد من الأبعاد المؤثرة والتي دعت القائمين على المشروم الخيري لإعادة هيكلة والتي استند إليها فريق الدراسة وهي : -
- ❖ الرغبة في تحسين معدل الكفاءة التشغيلية .
  - ❖ العمل على خفض التكلفة الإجمالية للمشروم .
  - ❖ تراجع نشاط المشروم وانخفاض إجمالي الحصة السوقية نسبيا .
  - ❖ اعتماد عدد كبير من الدول الإسلامية على المشروم في توفير الذبائح للفقراء فيها .

## **( ٣ ) - تقويم عام للذات :**

يهدف مشروم المملكة العربية السعودية على المدى الطويل إلى الاستفادة مما يتم نحره في أيام الحج من قبل وفود الرحمن لأغراض النسك . وقد اتضح للقائمين على المشروم عدم توافق مستويات الأداء الحالية أو مؤشرات مع التوجه العام للمشروم ، بالإضافة إلى سلبيات التشغيل المتعددة واتجاه العمالة التشغيلية إلى الزيادة المطردة ، فكانت السيطرة على التكاليف من أهم أهداف مشروم إعادة الهيكلة . وتستند فكرة تخفيض التكاليف والحفاظ على مستويات الأداء في مشروم المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي إلى تعميق أسلوب الفكر والأداء الإداري ، واعتبار العمليات ( أو الإجراءات ) هي أساس الأداء الإداري وبالتالي ستكون أساس التنظيم المقترح . كما تستند أيضا إلى اعتبار عمليات التشغيل في المجازر أنها قوة نشاط المشروم ، وفي هذا الإطار فإن المرحلة الأولى تتضمن التوقف وتقويم نقاط القوة في المشروم مثل التجهيزات التي يستند عليها المشروم



والموارد المالية والبشرية وما يمارسه من صلاحيات لتطويع هذه الركائز لتحقيق طموحات المشروع وأهدافه ، والتي من ضمنها السيطرة التامة على عناصر هيكل التكلفة .

**ويتضح لنا مبدئياً أن أهم نقاط القوة للمشروع هي : -**

◀ البنية الأساسية التي تتمثل في المجازر الحالية ، بالإضافة إلى الخدمات المساندة التي تتمثل في توفر السكن والصرف الصحي والاتصالات والمواصلات والأمن والسلامة وغيرها .

◀ تخصيص وحدة إدارية دائمة لمتابعة مشروع الإفادة .

◀ الموارد المالية الكافية .

◀ الموارد البشرية المتمثلة في اللجان والأفراد المسميين والشرعيين والفنيين الذين يوفرهم المورد أو المتعهد أو كلاهما .

◀ احتكار سوق الذبائح وقصرها على المشروع دون غيره من المجازر .

### **٣- ١ أسلوب التشغيل :**

يتم حالياً تشغيل مجازر تابعة لمشروع المملكة العربية السعودية بعضها قديمة تم بناؤه قبل أكثر من خمسة عشر عاماً ، مع عدم ثبات للعمالة التنفيذية فيها لاعتمادها على مقاول ترسى عليه العملية التشغيلية من خلال المناقصات التي يطرحها البنك الإسلامي للتنمية . ولا يتم حالياً الاستفادة الكاملة ( من قبل مقاولي التشغيل ) من الإمكانيات الأولية للمجازر بسبب اختلاف وتنوع العمالة المستخدمة من عام لآخر ، واحتياج هذه العمالة إلى التدريب على التقنية الآلية لهذه المجازر ، الأمر المحال تحقيقه في ظل قصر فترة عمل المجموعة ( موسم الحج ) .

لقد بدأ البنك الإسلامي للتنمية مشروعه الطموح بالتشغيل الكامل له من خلال توفير العمالة اللازمة للصيانة والتشغيل ومتابعة العمل فيه من خلال عمليات الإشراف والمتابعة ، ثم تدرج البنك في نمطية عمله فيما بعد لتقتصر مهامه في الرقابة والإشراف والمتابعة فقط ، وأصبحت وظائفه تنحصر في : -

١. توفير العدد الكافي للذبائح المتوقعة مع توفير العمالة اللازمة المؤهلة للذبح والسلخ والتجميد خلال الفترة الشرعية المحددة وهي ( ٤ ) أيام ( ٩٦ ) ساعة .

٢. التأكد من توافر الشروط الشرعية للأضاحي في المواشي من قبل شرعيين معينين من اللجنة التنفيذية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي .

٣. التأكد من توافر الشروط الصحية في الذبائح من قبل الأطباء البيطريين .

٤. الرقابة على أعمال مقاول التشغيل والصيانة والتأكد من تطبيقه لبنود العقد من حيث نحر الذبائح والاستفادة من اللحوم فيها .

٥. الإشراف على كافة الأعمال التي تتم في المجازر وعلى عمليات النقل والتوزيع الداخلي وعلى عمليات الشحن والتوزيع الخارجي الذي يشمل الدول الإسلامية .

وقد أسندت مهام الصيانة والتشغيل لمقاولين من القطاع الخاص ( شركات سعودية ) . كما تم إسناد عملية توفير الذبائح ( الأغنام ، الخرفان ، الجمال ، الأبقار ) في البدء لمورد خارجي واحد بمبلغ محدد من خلال مناقصة مفتوحة تطرح على القطاع الخاص . واستمر العمل بهذا الأسلوب ، ثم جرى لاحقاً تقسيم المجازر بين الموردين لمساندة عملية تخفيض التكلفة من

خلال زيادة المنافسة بين الموردين . وتعتبر عملية توريد الأغنام هي الجزء الرئيسي الذي يحدد التكلفة الكلية لهذه الخدمة . وبالرغم مما سبق فإنه لا يستطيع تقديم والوفاء بهذه العقود حالياً سوى عدد محدود من الشركات داخل المملكة العربية السعودية ، مما أوقع المشروع تحت طائلة جهات شبه احتكارية . كما تم الاستعانة بمقاول داخلي ( شركة مبرد ) لنقل الذبائح التي تشحن براً . وهنا أيضاً نجد أن العملية تكون شبه احتكارية أيضاً نظراً لقلّة أعداد المقاولين الذين لديهم الاستطاعة والقدرة لتقديم هذه الخدمة .

ويقوم البنك في أدائه لوظائف المشروع من خلال لجان موسمية تشكل خصيصاً لهذا الغرض . وبالرغم من بعض الزوايا الإيجابية المرتبطة بهذا التنظيم إلا أن الأمر لا يخلو من سلبيات عديدة أهمها أن حجم العمل وقصر الفترة التي يتم خلالها العمل وفي ظل عدم تواجد هيكل تنظيمي ووظيفي ومع عدم تحديد المهام والأعباء الوظيفية ، فإن ذلك يؤدي إلى عدم قدرة الجهات المسؤولة عن النشاط في تقييمه وقياس الكفاءة الإنتاجية ومتابعة الأداء وتحديد حجم النشاط والعمالة المطلوبة . وبالرغم من تناقص حجم الأعباء المناطة بالمشروع وزيادة استخدام المتعهدين إلا أن عدد اللجان وحجم العاملين بها لم يتناقص بل ازداد في بعض الأحيان . كما أنه لم تظهر بوضوح أية تحسينات في الأداء ( كما يفترض أن يكون ) نتيجة لما يسمى بمنحنى الخبرة " Experience / Learning Curve " . كل هذا يستوجب إعادة النظر في عدد وحجم جميع اللجان العاملة وحصرها في أضيق نطاق ( وهذا ما سيتم مناقشته لاحقاً ) .

### ٣-٢ ملاحظات عامة :

قد يستوجب السياق هنا أن نذكر بعضاً من الملاحظات التي جمعها فريق الدراسة من خلال المقابلات التي أجراها أو تلك التي رصدها من خلال

الملاحظة العلمية وهي ملاحظات عامة حول نشاط المشروع ( وقد تتكرر بعضاً منها في الصفحات المتبقية من هذه الدراسة ) . وتكررها لا يعد عيباً في حد ذاته وإنما هو ضرورة تمليها عملية المحافظة على تسلسل الأفكار والحاجة إلى التفصيل والتوضيح . ويمكن اختصار هذه الملاحظات في التالي : -

□ خفض التكلفة يعتبر مطلب مهم أكد عليه تقريباً جميع العاملين في المشروع الذين جرت مقابلتهم ، ويعتبر البعض منهم أن ارتفاع المصاريف التشغيلية ( محسوبة كنسبة مئوية من تكلفة الذبيحة ) سبب من أسباب القصور في النظام الحالي من وجهة نظرهم .

□ عدم وجود رغبة لدى أطباء الداخل البيطريين في المساهمة في المشروع لانخفاض المكافأة ، ويقترح الاستعانة فقط بطلاب السنة النهائية في الطب البيطري .

□ عدم التزام الأطباء البيطريين في الوردية الأولى ( خصوصاً لرغبتهم في أداء الشعيرة ) مما يؤثر على معدل كفاءة التشغيل في فترة مهمة .

□ عدم توفر الشروط الشرعية في بعض الذبائح ( وفقاً لإفادة العديد من الوكلاء الذين جرت مقابلتهم ) .

□ هناك شبه إجماع على أن هيكل التكلفة يفترض أن يبدأ في الهبوط لأن المشروع بدء نشاط بالتشغيل والإشراف وانحصر الآن في الإشراف فقط .

□ عدم وضوح أهداف المشروع للعديد من العاملين والبعض يرى بعدم وجود خطة مستقبلية لتطوير أهداف المشروع .

□ وجود نزاع حول عدم تواجد بعض من المعدات اللازمة للجان

وسوء توزيع المتوفر فيها .

- المجازر الحالية تم بناؤها قبل فترة طويلة ويوجد بها عيوب تشغيلية وهناك احتياج لإعادة تطوير وتحديث هذه المجازر .
- العمالة التشغيلية تحتاج لفترة تدريب وتطوير ، وضيق الوقت والأعباء المالية المترتبة على ذلك تعيق الأمر .
- يوجد حالياً بسبب المشاكل بالميكنة نوع من الإرباك وانخفاض الاستفادة من المخلفات ( الاستفادة الكاملة من أجزاء الذبيحة سيساعد على خفض التكلفة ) .
- كثرة اللجان وارتفاع عدد أعضائها يؤدي إلى رفع التكلفة التشغيلية .
- التقارير المرفوعة من اللجان أصبحت روتينية ولا تمثل الواقع حيث يتم تعديل أرقام التقارير السابقة فقط .
- هناك مؤشرات لبعض الإهمال وعدم الاهتمام بالاستجابة للاقتراحات والآراء الواردة في التقارير وتكرار الأخطاء نفسها سنوياً .
- صعوبة التنسيق والتعامل مع الأطباء البيطريين نتيجة لعدم تواجد مسئول إداري .
- انخفاض الولاء لدى بعض العاملين ، كما أن البعض الآخر يسيطر عليه الرغبة في تحقيق عوائد مادية .
- المشتريات ومصاريف العقود بها خلل حيث تتم دون دراسة فعلية . كما انه يتم شراء أكثر من الاحتياجات الفعلية وهذا يرفع التكلفة (على الرغم من أن النشاط روتيني ومتكرر كل عام ) .
- عدم وجود تخطيط وظيفي للوظائف الموسمية وكذلك عدم وجود جهة عليا معتمدة تشرف على هذه العملية ، واتباع سياسات التخفيض

الكمي وليس النوعي في حجم العمالة السنوية .

□ في مجزرة الأبقار والجمال يقوم المشتري بشراء البقرة أو الجمل ويتركها للمشروع لذبحها حيث يطلب منه العودة في وقت آخر ( إذ كان يرغب في الحصول على جزء من ذبيحته ) ، وهذا الأسلوب فيه تعب وجهد إضافي على الحاج يجب دراسته لتلافيه ، ناهيك عن أن هذا الأسلوب يعد مثبط للطلب على خدمات المشروع حيث أن الحاج يرغب في رؤية ذبيحته واخذ قطعة منها حالا ، وليس من ذبيحة أخرى .

□ عملية خروج الأبقار والجمال من حظائر الباعة إلى حظائر الانتظار عملية غير منظمة وفيها خطورة على العاملين والحجاج ، وتحتاج لنوع من التنظيم مثل عمل مسارات حديدية متحركة وخلافه . كما يلاحظ أن العاملين تنقصهم الخبرة في التعامل معهم لأنهم يضربونها بشدة ويعترضون طريقها بأسلوب يسبب في إرباك الماشية وهياجها .

□ معظم من تمت مقابلتهم من الحجاج لا يعرف إجراءات الشراء أو الذبح ، كما أنهم لا يعرفون كيفية حصولهم على جزء من ذبيحتهم ( وحتى لو كانت مشاعة ) .

□ لا يوجد في حالات كثيرة مترجم يستطيع إيصال المعلومات إلى الحاج ، لذا يجب طباعة منشورات بجميع اللغات الرئيسية لتسهيل عملية التفاهم وتساهم في تقليص فترة بقاء الحاج بالمجزرة ، خاصة وإننا لاحظنا أن كل مشتري يسأل في المتوسط ثلاث مرات منذ دخوله وحتى خروجه ( عينة محددة فقط ) .

□ كثير من الحجاج لوحظ عليهم الاستياء من قيمة المبلغ المدفوع للذبح ( ٣٠٠ ريال ، ويعتبرونه مبلغ مبالغ فيه جدا .

□ هناك فوضى كبيرة في عملية توزيع اللحوم على الحجاج في  
المجزرة . ويفضل عمل خطوط ( صفوف ) انتظار كالآتي : -

١. خط خاص بالحجاج ( يحملون كوبون ) ويجب أن يمنحوا  
الأولوية في استلام اللحوم .

٢. خط خاص بالمحتاجين ( كثير منهم غير محتاجين بل هم  
تجار صغار يأخذون اللحم ويقومون ببيعه خارج المجزرة - ثم  
يعودون إلى الوقوف في الصف لأخذ لحم آخر . ولعله من المفيد  
أن يتم وضع تنظيم لهذه العملية مثل استخدام نوع من الحبر الذي  
لا يزول إلا بعد فترة طويلة لكل مستلم في ظفر الإبهام الأيسر  
مثلا ) ، مع ملاحظة أن اللحوم الموزعة على الحجاج  
والمحتاجين كبيرة الحجم ولا بد من تقطيعها بأحجام اصغر .

□ الجزارين الذين يقطعون الجمال والأبقار يقومون بعمل ذلك يدويا  
( ساطور وسكين ) وتأخذ العملية وقتا طويلا ويمكن تقليص هذا الوقت  
لو تم استخدام مناشير كهربائية مناسبة وبهذا يمكن تسريع عملية  
التقطيع والتوزيع .

□ لاحظ فريق الدراسة انه لا يتم الاستفادة من بعض المتطوعين ( أو  
بمكافأة رمزية ) مثل ( طلاب الثانوية - الكشافة - طلبة المعاهد  
الإسلامية ) وهذا الأسلوب يقلص من الحاجة إلى العمالة الأجنبية  
المستخدمة حاليا ويقلص التكاليف .

□ لماذا لا تترك عملية الأمن والحراسة إلى جهات خارجية تتولاها  
بدلا من لجنة البنك ( الجيش - الحرس الوطني ) ، فهذا من  
اختصاصهم مع الأخذ بعين الاعتبار تواجد هؤلاء الأشخاص بكثرة في  
الموسم ) .

## ٤ - أهداف مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي :

لا يمكن لأي تنظيم أن يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به دون أن تكون أهداف هذا التنظيم واضحة ومحددة في ذهن القائمين والعاملين عليه . ذلك أن أهداف أي تنظيم تعتبر المرجعية المحددة لسلوك هذا التنظيم ولوسائل وطرق تفاعله الداخلية والخارجية وهي الباعث والمحرك والموجه لأنشطته ولقراراته . وقد لاحظ فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في التنظيم الإداري للمشروع أن هناك عدم وضوح في تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع كما أنه ليس هناك إجماع حول هذه الأهداف لدى البعض الآخر من المسؤولين .

وبالرغم من أن المشروع لديه أهداف مكتوبة ( والتي سبق ذكرها بالتفصيل سابقاً ) إلا أن هذه الأهداف بالرغم من عدم ارتباطها المباشر في ذهنية العاملين إلا أنها يشوبها نوع من الغموض . وفي ظل ذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى صياغة الأهداف بطريقة واضحة ومحددة وأكثر شمولية مما هي عليه بحيث تحقق غرضين هما : -

الأول : ويتمثل في قدرة الأفراد على استيعاب هذه الأهداف وتفهمها " understandable Goals " .

الثاني : ويتمثل في القدرة على قياس التقدم النسبي في تحقيق الهدف " Measurable Goals " .

والأمر الملاحظ أن المشروع ليس لديه خطة مستقبلية لتطوير نشاطه لا من حيث الحجم ولا من حيث الكيفية بالرغم



من أن الهدف الرئيسي يتمثل في تعظيم " Maximize " الاستفادة من الذبائح التي تذبح خلال موسم الحج .

#### **( ٥ ) - رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :**

لا تتوفر حالياً لدى الإدارة القائمة على المشروع رسالة خاصة به ، مع العلم بأن وجود الرسالة يساعد على توحيد جهود أي تنظيم بكافة أجهزته ووحداته وتركيزها نحو هدف مشترك مما يحسن من فرص تحقيق التنظيم لأهدافه ويعمل على تعظيم استغلال الموارد المتاحة له .

وقد تبين لفريق الدراسة أن نقطة التركيز الأساسية للإدارة العليا هي الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي فقط ، وبصورة عامة ، وهي ليست كافية كرسالة وهدف موحد ممكن قياسه وتفعيله . ومن ثم فإن هناك حاجة ملحة إلى بلورة رسالة واضحة للمشروع ( وهذا ما سيتم عمله لاحقاً إن شاء الله ) .

#### **٦ - لجنة الإفادة من الهدي والأضاحي :**

تشكلت هذه اللجنة بالأمر السامي الكريم رقم ( ٣ / ح / ١١٧١٦ ) في ١٧/٥/١٤٠٣ هـ من عدة مصالح حكومية ذات علاقة بالمشروع إضافة إلى البنك الإسلامي للتنمية ، وأسندت إليها مهام إعداد الدراسات التطويرية لمجازر المشروع وتنفيذها وتحسين أدائها وصيانة منشأتها ونظافتها . كما أسندت إليها مهمة مساعدة رئيس البنك الإسلامي للتنمية على أداء مسؤولياته بتقديم الدعم الشرعي والإداري والفني له ، وتسهيل ما يعيق المشروع كلاً في حقل اختصاصه ، وتضم هذه اللجنة في عضويتها ممثلين عن الوزارات والمصالح الحكومية التالية : -

١- وزارة الداخلية .

- ٢- وزارة الأشغال العامة والإسكان .
- ٣- وزارة المالية والاقتصاد الوطني .
- ٤- وزارة العدل .
- ٥- وزارة الحج .
- ٦- وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد .
- ٧- أمانة العاصمة المقدسة .
- ٨- معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بجامعة أم  
القرى بمكة المكرمة .
- ٩- البنك الإسلامي للتنمية .

ويرأس هذه اللجنة معالي رئيس البنك الإسلامي للتنمية ( الذي يعتبر هو السلطة المخولة بإدارة وتنفيذ المشروع نيابة عن حكومة المملكة العربية السعودية وفقاً لمذكرة التفاهم الموقعة بين حكومة المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة المالية والاقتصاد الوطني وبين البنك الإسلامي للتنمية بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من لحوم الهدي والأضاحي ) .

ومع تقدير فريق الدراسة لصاحب المعالي رئيس اللجنة ولأصحاب الفضيلة والسعادة أعضاء اللجنة الموقرين فإن فريق الدراسة لديه بعض الملاحظات البسيطة التي يمكن طرحها في هذا السياق وهي : -

١. كبر حجم اللجنة والتي تشتمل على تسعة أعضاء الأمر الذي قد يعوق من آليات العمل داخل اللجنة وخاصة في مجال عقد الاجتماعات .

٢. بالرغم من أن الأمر السامي القاضي بتشكيل اللجنة حدد مهمتها في إعداد الدراسات التطويرية وتقديم الدعم الشرعي والإداري والفني

لمدير البنك للقيام بمهامه الإدارية ، إلا أن الملاحظ من خلال محاضر اجتماع اللجنة عدم وجود تفاعل من قبل بعض أعضاء اللجنة وبما يحقق آليات التطوير والتنمية المطلوبة .

٣. غياب ممثلين عن جهات حكومية يمكن أن يكون لوجودهم في اللجنة فعالية في تقديم جوانب عديدة تخدم المشروع وأهدافه وعلى سبيل المثال : -

﴿ ممثل من وزارة الخارجية حيث يمكن لهذه الجهة أن تقوم بدور رئيسي في ناحية التعريف بالمشروع وأهدافه ، والتسويق لخدماته الخيرية من خلال سفاراتها وقنصلياتها المنتشرة في أقطار العالم والتي تعتبر المنافذ الوحيدة التي يرتادها حجاج بيت الله الحرام لدخولهم إلى أراضي المملكة العربية السعودية مع ملاحظة أنه بالرغم من أهمية هذه المنافذ في التسويق إلا أن تكاليفها على الوزارة أو المشروع لا تذكر ( لوحات تعلق في نقاط الحصول على التأشيرات ، ختم يختم بجانب ختم التأشير مثلاً ، ... ، الخ ) ، ولا يقصد من هذا السلوك فرض إلزامية الذبح من خلال المشروع وإنما الهدف هو التسويق لخدمات المشروع المميزة التي لا تتكرر والتي هي غاية ومنتهى الحاج أولاً وأخيراً ، حيث يتم توضيح إيجابيات الذبح من خلال المشروع ومساوي الذبح خارج المشروع وترك القرار في يد الحاج ، مع ضرورة التأكيد على انتهاج سياسة جديدة نحو التعريف بالمشروع من خلال أعلى المستويات الإدارية مثل الوزراء ورؤساء البعثات .

﴿ ممثل من الغرف التجارية التي تمثل القطاع الخاص والذي

يمكن من خلاله تفعيل دور القطاع الخاص الاستثماري في المشروع من خلال مشاريع الاستفادة من مخلفات الذبائح ( الجلود ، الأحشاء ، المخلفات ... الخ ) مع إمكانية الحصول على الدعم المادي من خلال التعرف بالمشروع على رجال الأعمال الراغبين في التبرع ومساندة أعمال المشروع الخيري .

٤ . لاحظ فريق الدراسة من خلال محاضر اللجنة وجود تفاوت بين المستويات الإدارية لممثلي الوزارات والمصالح الحكومية ، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تفعيل دور كل جهة . إضافة إلى التفاوت في القدرات والمهارات ومن ثم التفاوت النسبي في النسيج الفكري لأعضاء اللجنة .

٥ . بالرغم من مضي ثمانية عشر عاماً على تشكيل لجنة الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي إلا أنه يلاحظ عدم وجود تحديد دقيق لمهام اللجنة واختصاصاتها ، بل أن فريق الدراسة لم يتمكن من تمييز الموضوعات التي يجب عرضها على اللجنة من تلك الموضوعات التي لا تستحق العرض . كما أن آلية اتخاذ القرار فيها غير محددة . بالإضافة إلى ذلك فلا توجد صلاحيات واضحة أيضاً ممنوحة لمدير المشروع .

#### ( ٧ ) - مكتب الأضاحي :

بناء على مذكرة التفاهم الموقعة بين حكومة المملكة العربية السعودية وبين البنك الإسلامي للتنمية والخاصة بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فقد أنشأ البنك الإسلامي للتنمية مكتب الأضاحي وهو مكتب تنفيذي ملحق برئيس

البنك الهدف منه مساعدة رئيس البنك في إدارة المشروع من النواحي المالية والإدارية والفنية لغرض تحقيق الأهداف الخيرة للمشروع .  
وقد أعطي هذا المكتب الصلاحيات الإدارية والمالية التي تساعد على أدائه لمهامه المناطة به .

ووفقاً لآخر هيكل تنظيمي للمكتب معتمد من قبل رئيس البنك فإن أجهزة وإدارات هذا المكتب تتحدد في التالي : -

١. مشرف مكتب الأضاحي ,
٢. وحدة العقود .
٣. السكرتارية .
٤. مساعد مشرف الخدمات الإدارية والمالية .
٥. الخدمات الإدارية .
٦. الشؤون المالية .
٧. شؤون الأفراد .
٨. مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .
٩. التشغيل والخدمات البيطرية .
١٠. التخزين والشحن والتوزيع .
١١. المراقبة والصيانة .

ولم يستقر الرأي على الهيكل التنظيمي للمكتب سواء قبل هذا التنظيم أو بعده ، بل استمر الجدل بين القوى الداعية إلى توسيع أعمال المكتب وبين تلك المناهضة لهذا التوجه . واستمر أسلوب المد

والجزر بين التيارين إلى الوقت الحاضر ( وقد انشغل بعض القائمين والعاملين في تنازع الاختصاصات ومحاولة كل طرف لفرض السيطرة والانفراد بأكبر قدر من الصلاحيات ، الأمر الذي انعكس على مستوى الأداء الكلى للمشروع ) ذلك انه متى ما تركزت الجهود فان النتائج ستكون افضل .

#### ٧-١ أعمال المكتب الحالية :

تتلخص مهام مكتب الأضاحي في الوظائف الرئيسية التالية : -

- ❖ دراسة وتنفيذ قرارات اللجان .
- ❖ إعداد ميزانية المشروع وتقدير احتياجاته .
- ❖ إعداد أدلة المشروع وتطوير الشروط التعاقدية ومتابعة تجهيز العقود .
- ❖ متابعة إعداد الدراسات والمراسلات .
- ❖ المشاركة في توظيف العاملين المؤقتين مثل البيطريين والمشرفين والعاملين واختيار الموظفين المساندين من إدارات البنك المختلفة .
- ❖ إعداد الحسابات الختامية والمركز المالي ومراجعة الفواتير ومتابعة صرفها .
- ❖ إعداد تقارير دورية عن ما تم إنجازه وأسباب الفروقات مع ما هو مخطط له وتقديم الاقتراحات لمعالجة المشاكل .
- ❖ متابعة القضايا العالقة بين المشروع والمؤسسات ومتابعة تحصيل ما للمشروع من حقوق أو تسديد ما للمؤسسات من حقوق .

كما يوضح الجدول التالي ( جدول رقم ٧ ) تفصيل للمهام المحددة لكل إدارة من إدارات مكتب الأضاحي .

### جدول رقم ( ٧ )

#### المهام والوظائف المناطة بمكتب الأضاحي الحالي

اسم الوحدة الإدارية	مهام الوحدة الإدارية / الوظيفة
مشرف مكتب الأضاحي	الإشراف على أعمال المكتب وإعداد الخطط اللازمة للمشروع وتنظيم وتطوير العمل بالمكتب والإعداد لاجتماعات لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واجتماعات العمل المختلفة والبعثات الدبلوماسية والمراسلات والمشاركة في إعداد النظم واللوائح ويكون مسئولاً عن تنفيذها بعد إقرارها من قبل رئيس البنك .
وحدة العقود	إنشاء وإعداد العقود بالمشروع ، إعداد كراسات الشروط والمواصفات ، إعداد طرح المناقصة وفتح المظاريف والإعلان وتحليل العروض ، إبداء الرأي القانوني في العقود والمشاكل ، القيام بمشتريات المشروع والإشراف عليها .
السكرتارية	لا يوجد
مساعد المشرف للخدمات الإدارية والمالية	تحديد احتياجات اللجان والمشاركة في العقود وخطط تعيين الأفراد وإعداد الموازنة التقديرية والتنسيق مع الأجهزة الحكومية .

الخدمات الإدارية	متابعة أعمال الصادر والوارد ، متابعة الأرشيف والملفات ، تجهيز إسكان ومواقع الذبح ( مكاتب ) من أدوات مكتبية وأثاث للموسم ، استقبال وإرسال مراسلات المكتب ، توفير الأدوات المكتبية للمكتب .
الشؤون المالية	إعداد الميزانية الإدارية للمكتب ومتابعتها ، إعداد الميزانية التشغيلية للمشروع والمراكز المالية ومتابعتها ، التدقيق ومراجعة جميع المطالبات الخاصة بالمقاولين والموردين قبل رفعها إلى معالي الرئيس ، إعداد سندات الصرف الخاصة بها ثم إصدار الشيكات الخاصة بالمطالبات ، مراجعة الضمانات البنكية للعقود وإدخالها في البرنامج ومتابعة استحقاقها وصرف العهد والمهمات الخارجية ، ودراسة مصادر التمويل .
شؤون الأفراد	تحديد احتياجات اللجان من الأفراد والعمال ومراقبة وقت العاملين وصرف مستحقات العمل .



مساعد المشرف للتشغيل والصيانة	الإشراف على الوحدات التابعة له ، إعداد برنامج التشغيل خلال موسم الحج ، إعداد برنامج الكشف البيطري للمواشي خلال الموسم ، إعداد برنامج توزيع الأطباء البيطريين خلال الموسم ، إعداد برنامج تخزين اللحوم في الثلاجات خلال الموسم ، الكشف على اللحوم وإصدار شهادات الصلاحية بعد الموسم ، إعداد دراسات تطوير العمل بالمجازر ، جمع بيانات عن الجمعيات الخيرية في المملكة ، تحديد حصص الدول وتحديد مواعيد إرسال الشحنات ، التنسيق مع المقاولين والجمعيات لإرسال الشحنات ، القيام بأعمال الصيانة مع المقاولين ووضع البرنامج اللازم لهذا الغرض ، المشاركة في إعداد العقود ، تقديم التقارير الدورية .
التشغيل والخدمات البيطرية	إعداد خطة التشغيل والتأكد من سلامة اللحوم بالتنسيق مع الأطباء البيطريين وتطوير المجازر .
التخزين والشحن والتوزيع	الإشراف على توزيع اللحوم داخل وخارج المملكة ، متابعة الإشراف والتوزيع لخارج المملكة سواء بالبر أو البحر ، القيام بإعداد تقرير عن المبيعات والعمالة المطلوبة في الحج .
المراقبة والصيانة	إعداد عقود الصيانة وتوفير قطع الغيار والتنسيق مع المقاولين لتنظيف وصيانة المجازر والتنسيق مع أمانة العاصمة لتوفير المياه والكهرباء والقيام بأمور المستودع .

من خلال استعراض المهام السابق ذكرها يمكن طرح الملاحظات التالية : -

١. هناك نوع من عدم وضوح في الاختصاصات بين القائمين على مكتب الأضاحي المشرف على إدارة المشروع وبين اللجان المشكلة خلال فعاليات موسم الحج . حيث يتنازع رؤساء اللجان مع المشرف على مكتب الأضاحي الاختصاصات ، ففي حين يطالب المشرف بتحجيم دور اللجان وحصرها في مساندة أعمال المكتب ، نجد أن رؤساء اللجان يطالبون بضرورة بقاء دور المكتب كسكرتارية للجان ، وذلك بحجة عدم تضخيم إداراته . والملاحظ أن هذه النقطة تثير العديد من المشاكل في اتخاذ القرارات وتسبب وجود ازدواجية أو عوائق عند التنفيذ .

٢. من خلال المقابلات الشخصية مع القائمين على المشروع وجد فريق البحث أن هناك تفهما من قبل إدارة المشروع لوجود الازدواجية والتداخل في الاختصاصات بين المكتب وبين عمل اللجان المختلفة أيضا . وربما يكون الحل المناسب للخروج من هذا الوضع هو أن يختص المكتب بالأعمال الرئيسية لمشروع الأضاحي وأن يقتصر دور اللجان المختلفة على مساندة المكتب في تنفيذ هذه الأعمال . ويبرر هذا الاقتراح أن المكتب على دراية واطلاع وإشراف على جميع الأعمال طوال العام ، بينما يقتصر عمل اللجان على موسم الحج فقط . وبذلك تستطيع إدارة المكتب تلافي التضارب والتداخل الحاصل في المهام وتلاشى الخلافات حول توزيع المهام والمسئوليات والازدواجية .

٣. لاحظ فريق الدراسة وجود إدارات داخل مكتب الأضاحي تمارس أعمال مشابهة لأعمال بعض إدارات البنك الإسلامي المركزية . وهذا قد يؤدي إلى إهدار الموارد حيث أنه مما لا شك فيه أن الإدارات المتخصصة في البنك تستطيع القيام بمثل هذه المهام بكل سهولة ويسر مع مستوى أداء أعلى وذلك للخدمات المتوفرة لديهم وللكوادر البشرية الموجودة بهذه الإدارات . لذا فإن قيام مكتب الأضاحي بمثل هذه المهام قد يعد مضيعة للجهود وإهدار للموارد المادية والبشرية لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

٤. يلاحظ أن أعمال مكتب الأضاحي وبالرغم من التوجه لدى إدارته لتفعيل دوره إلا أنه ليس هناك جديد طرأ على أعمال المكتب ولم يتم تطوير أعماله بشكل ملموس منذ ما يقارب الثماني سنوات .

٥. يلاحظ على مكتب الأضاحي عدم استخدامه تقنية المعلومات الحديثة . مثل برامج الحاسب الآلي المختلفة في تيسير أعمال المكتب بالرغم من أهمية هذه التقنية في تحسين وتطوير الكفاءة التشغيلية وتبسيط إجراءات العمل به ورفع قدراته وفعاليتها في الإشراف والمتابعة والتنسيق بين الأطراف المتعددة العاملة في المشروع .

٦. يلاحظ أن المشرف على إدارة مكتب الأضاحي يتم ترشيحه من قبل وزارة المالية والاقتصاد الوطني ويقوم البنك الإسلامي للتنمية بتعيينه . ولم يتضح لدى فريق الدراسة هل يشارك البنك الإسلامي للتنمية في اختيار شخصية هذا المسؤول أم لا ، ولا شك أن عملية المشاركة في الاختيار تساهم في بناء نوع من الثقة المتبادلة بين

المشرف على المكتب ورئيسه المباشر وهو رئيس البنك ( القائم على تنفيذ المشروع ) . وتعمل هذه الثقة على تخطي الكثير من العقبات وتضمن سلاسة العمل ونجاحه .

٧. بالرغم من الارتباط العضوي بين مكتب الأضاحي وبين اللجان المختلفة العاملة خلال موسم الحج إلا أنه يلاحظ أن المكتب لا يشارك في أعمال كل لجنة فنية بل يكتفي بالتقارير المرفوعة من هذه اللجان إلى المشرف على مكتب الأضاحي الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة المكتب على رصد ومتابعة آخر المستجدات والتطورات والقرارات المتمخضة عن اجتماعات اللجان ، وأدى هذا الوضع إلى وجود فجوة بين أعمال اللجان وبين أعمال مكتب الأضاحي أدت إلى تضارب في الاختصاصات وظهور الازدواجية في أعمال اللجان .

٨. فيما يتعلق بالتقارير المرفوعة من اللجان الفنية العاملة خلال موسم الحج إلى المشرف على مكتب الأضاحي نجد أن المكتب لا يوجد به آلية عمل دقيقة عن كيفية متابعة توصيات اللجان المختلفة وحول تقويم عمليات المشروع بعد الحج وكذلك كيفية العمل على القضاء على المشاكل التي تظهر في تقارير هذه اللجان ، حيث يلاحظ أن معظم المشاكل تظهر في تقارير اللجان بصفة سنوية . وفي ظل عدم وجود آلية لحل هذه المشاكل وتلافيها سواء من قبل مكتب الأضاحي أو من قبل اللجان العاملة فإن تكرار هذه الملاحظات أمر متوقع وشبه حتمي .

٩. هناك نوع من عدم الوضوح التنظيمي في ذهنية بعض رؤساء اللجان خاصة فيما يتعلق بالتسلسل الإداري ، فمثلاً نجد رئيس

لجنة الإشراف على التشغيل والشحن يحدد الاتصال التنظيمي للجنة بالمشروع من خلال رئيس المشروع ، في حين نلاحظ أن لجنة الإشراف على أداء النسك لم تجب على السؤال الخاص بمرجعيتها الإدارية بالمشروع ( ربما لأنها ترفض هذه المرجعية ) . وكذلك الحال بالنسبة للجنة الإعلام والتسويق التي لا تحدد أيضاً مرجعيتها وارتباطها الإداري بالمشروع . أما نائب رئيس اللجنة للشئون الإعلامية فتزد إجابته عن اتصال اللجنة التنظيمي بالمشروع بعبارة لا تتم عن معرفة بأسس التنظيم الإداري الذي تتبعه هذه اللجنة .

وهذا الوضع يعكس غموضاً في تحديد آليات عمل اللجان وارتباطها الوظيفي بالمشروع ، ففي حين نجد أن تقارير العمل الخاصة لكل لجنة ترفع في نهاية الموسم إلى المشرف على مكتب الأضاحي ، إلا أن هذه اللجان لا تعترف صراحة بارتباطها الإداري أو التنظيمي بمكتب الأضاحي ، أو أنها تحاول عمداً تجاهله .

#### **( ٨ ) - لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .**

نظرا لكثافة حجم العمل داخل مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي خلال فترة موسم الحج فقد عمد البنك الإسلامي للتنمية إلى إنجاز هذه الأعمال والمهام من خلال تكوين لجان عمل موسمية يعهد إليها بتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة من المشروع . ومن هذه اللجان لجنة الإشراف على التشغيل والشحن والنقل والتي يوكل إليها المشروع خلال موسم الحج مهمة الإشراف على جميع أعمال المشروع الخاصة بالتشغيل والشحن والنقل ، كما تقوم هذه اللجنة مسبقا بوضع خطة التشغيل العامة للمشروع.

## ٨-١ أهداف اللجنة :

### تحدد اللجنة أهدافها فهي : -

١. المساهمة في وضع الدراسات والخطط والأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد التي تهدف إلى رفع الإنتاجية والاستفادة من جميع مخلفات الذبائح وتخفيض التكلفة للرأس وكذلك تحسين مستوى الأداء والسلامة في المجازر .

٢. وضع دراسات استراتيجية على المدى المتوسط لتطوير المشروع تركز على تطوير مجزرة المعيصم ( ١ ) وتطوير مجزرة الجمال والأبقار ( B٢b ) وتطوير المجزرة البديلة ، وتصميم وتطوير استخدام برنامج إدارة العمالة المستخدمة في المشروع ، وإعداد برنامج متطور للتشغيل والتخزين والشحن والتوزيع بحيث يمكن إدخال البيانات فيه سنويا بسهولة .

٣. وضع استراتيجيات وتوصيات يمكن تنفيذها على المدى القصير لأمن التشغيل والصيانة داخل المجازر ، وتطوير مواقع المشروع ، وإعداد الأدلة والقواعد والتعليمات وتوفير المستلزمات ، وتطوير النظم اللازمة لإدارة المجازر ، وتوحيد الوثائق والتقارير ، والإقامة والتغذية ، إعداد وتقديم التقارير ، والرقابة على التكاليف والتدريب والأمن .

٤. وضع خطط التشغيل وتعديلها حسب الحاجة وتوزيعها على المقاولين .

٥. الإشراف على أعمال الذبح والسلخ والغسل والتوزيع والتخزين والشحن وإعداد الخطط للوصول إلى الهدف المنشود .

## ٨-٣ مهام لجنة الإشراف على التشغيل والشحن :

تقوم اللجنة بإداء المهام التالية ( وفقا للكتيب التوصيفي الذي تصدره اللجنة ) حيث تحدد وظائفها في التالي : -

١. مناقشة التعديلات التي تحدث في المجازر ، وإيداء الرأي بما يمكن من الاستفادة من الخبرات المكتسبة .

٢. زيارة المجازر الجديدة والتعرف على تجهيزاتها وإمكاناتها والتوصية بالتعديلات التي يجب إجراؤها حتى يمكن تحقيق الأهداف من تشغيل هذه المجازر .

٣. إعداد خطة التوزيع طبقا لتوجيهات الرئيس ، وعرضها عليه لاعتمادها .

٤. المشاركة في مناقشة وسائل النقل الأفضل لكل دولة من الدول .

٥. المشاركة في إعداد الإعلان عن وسائل النقل .

٦. المشاركة في إعداد دراسة مقارنة بين العروض المقدمة والتوصية بأفضلها وعرضها على الرئيس .

٧. عمل زيارات ميدانية لشركة البواخر ، إن لم يكن قد تم التعامل معها من قبل ، بغية التأكد من صلاحية البواخر لنقل اللحوم بالحالة المتفق عليها ، واتساع أبوابها واكتمال كلاباتها ( HOOKS ) والتعرف على العوامل التي تحد من سرعة التحميل . كذلك زيارة شركات النقل الداخلي والنقل البري - إن لم يكن قد تم التعامل معها من قبل - للتعرف على مدى ملائمة تجهيزات هذه الشاحنات لنقل اللحوم .

٨. المشاركة في التفاوض مع شركات النقل وإعداد العقود .
٩. تقدير عدد الرؤوس المطلوب تجميدها في مستودعات تبريد غير تلك الموجودة في المجازر .
١٠. متابعة توفير عروض مستودعات التبريد المؤهلة للقيام بهذه العملية .
١١. المشاركة في دراسة العروض واختيار انسبها وتقديم تقرير بذلك للرئيس .
١٢. المشاركة في التفاوض مع مستودعات التبريد وإعداد العقود .
١٣. متابعة توفير عروض لتشغيل المجازر وصيانتها من قبل مقاولين مؤهلين للقيام بهذا العمل .
١٤. المشاركة في مفاوضات المقاولين ، وإعداد العقود ، بعد الاطلاع على برنامج التشغيل والصيانة والموافقة عليه .
١٥. الاشتراك في تصميم الاستثمارات التي قد تلزم .
١٦. إعداد البرنامج الزمني للتحميل بما يتوافق مع مواعيد الطائرات والبواخر وبما يضمن تفريغ الثلاجات لاستقبال ذبائح جديدة .
١٧. التنسيق مع مقاول التشغيل لتحديد الإجراءات التي تمكنها من أداء عملها في الإشراف على تنفيذ برنامج التشغيل والشحن ، والتأكد من أن البرنامج يتم وفقا للشروط والقواعد المتفق عليها .
١٨. التنسيق مع البيطريين لتوزيعهم ، وتحديد عملهم ، والتأكد من قيامهم برفض غير السليم طبيا بعد الذبح وختم ما تم الكشف عليه وثبت سلامته طبيا .
١٩. التنسيق مع مقاول النظافة والتأكد من سحب المخلفات أولا بأول



بالمعدات المناسبة ، وتنظيف الصالات بالكامل في فترة ما بين  
الورديات ( إذا سمحت ورديات التشغيل بذلك ) .

٢٠. التنسيق مع لجنة الحظائر بغية تحديد أولويات الذبح .

٢١. الإشراف على أعمال الذبح والنفخ والتعاليق على الخطافات ،  
وتقطيع الأطراف وفتح البطن والتأكد من أن العمل يتم بالمعدلات التي  
تحقق الخطة ، وان الذبح يتم وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية .

٢٢. الإشراف على عملية السلخ والتأكد من نظافة الذبائح وإزالة ما يجب  
أزالته منها ، وغسلها وتكيسها والتأكد من أن العمل يتم بالمعدلات التي  
تحقق الخطة .

٢٣. الإشراف على عملية إخراج اللحوم من الثلاجات وتحميلها  
على الشاحنات المبردة طبقا لخطة الشحن المتفق عليه والتأكد من  
اتباع أساليب التبريد المتفق عليها ومن أن درجات الحرارة كمل تم  
الاتفاق عليه في برنامج الشحن المعتمد وإعداد المستندات ذات  
العلاقة .

٢٤. العمل على فك الاختناقات - بالتنسيق مع مقاول التشغيل - التي قد  
تنتج عن سوء توزيع العمالة أو تعطل الآلات .

٢٥. التأكد من التخلص من الجلود بالمعدل المناسب .

٢٦. التنسيق مع المقاولين لعمل التجارب .

٢٧. التنسيق مع غرفة عمليات جدة لتنفيذ برامج النقل .

٢٨. توزيع اللحوم في مواقع مجزرة المعيصم وطبقا للتعليمات التي  
تصدرها إدارة المشروع .

٢٩. التأكد من سلامة العد والميزان في كل مراحل العد والميزان .

٣٠. توفير البيانات الإحصائية التي تطلبها إدارة المشروع وذلك عن عدد الذبائح والكميات التي تم شحنها إلى كل الجهات .

٣١. إعداد تقارير بالكميات الموزعة فعلياً .

٣٢. مراجعة مطالبات المقاولين قبل الصرف وإعداد مذكرة / مذكرات لإدارة المشروع المخالفات التي تمت والتي تؤثر على قيمة مطالباتهم .

٣٣. إثبات مخالفات مقاول التشغيل لأي واجب من الواجبات المنصوص عليها في عقد التشغيل أو المتفق عليها بمذكرة رسمية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعويض البنك تعويضاً مناسباً إزاء كل حالة .

#### ٨-٣ ملاحظات عامة :

يود فريق الدراسة المكلف وعبر النقاط التالية أن يوضح بعضاً من الملاحظات الموضوعية عن عمل للجنة الإشراف على التشغيل والشحن وذلك بهدف تحسين آليات عمل هذه اللجنة وتوضيح بعض النقاط التي قد يكون لتوضيحها أثراً إيجابياً على الأداء وهذه النقاط هي : -

١. بالرجوع إلى أهداف اللجنة المشار إليها نلاحظ أن الثلاثة الأهداف الأولى من أهداف اللجنة الخمسة تحمل شعارات براقية مثل وضع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل من أجل تحسين العمل وتطوير آلياته وتحسين مستويات الأداء وغيرها من الكلمات الأخرى التي تصب في نفس الوعاء . وبعد البحث والسؤال لم يلاحظ فريق الدراسة وعلى مدى عشر سنوات من العمل أن أساليب التشغيل قد تحسنت بشكل ملموس أو أن آليات العمل قد تطورت . كما وأنه لا

توجد دراسات تطويرية أو خطط أو استراتيجيات مكتوبة ومتوفرة لدى جميع الجهات ذات العلاقة ، وهذا يعكس ضعف ملموس في متابعة مدى تحقيق كافة اللجان لأهدافها ومهامها ، وكذلك عدم وضع معايير دقيقة وواضحة وقابلة للقياس .

٢. يقترح فريق الدراسة إعادة صياغة أهداف اللجنة لتكون أكثر واقعية وارتباطا بأعمال التشغيل والشحن والنقل واستبعاد الجمل الإنشائية التي يصعب قياسها أو حتى تحديد مفهومها

٣. بالرغم من أن أحد أهداف اللجنة هو أن تقوم بوضع خطط التشغيل وتعديلها حسب الحاجة إلا أن فريق الدراسة يستغرب من تكرار نفس الملاحظات التشغيلية في التقارير المقدمة من اللجنة ! والسؤال هنا إذ كانت اللجنة هي المسؤولة عن وضع الخطط التشغيلية السنوية ، فلماذا لا تعمل على تفادي الأخطاء التشغيلية السنوية في خططها للأعوام اللاحقة ؟ ويزداد الأمر غرابة إذا عرفنا توفر خبرة تراكمية جيدة لدى بعض أعضاء اللجنة والتي تؤهلهم للعمل بكل كفاءة واقتدار .

٤. لاحظ فريق الدراسة من التوصيف الوظيفي للمهام والأعمال التي تقوم بها لجنة الإشراف على التشغيل والشحن أنها لم تترك لا شاردة ولا واردة في أعمال المشروع إلا ووضعتها في توصيفها للمهام المناطة بها ، بالإضافة إلى تكرار للعديد من هذه المهام . أما المهام التي تبعد عن اختصاصها فهي تشير إليها في مهامها الوظيفية بكلمة المتابعة أو المشاركة ويبدو أن هذا يعكس رغبة جامحة لدى من أعدها في التدخل في جميع أعمال ومهام المشروع وهو مؤشر غير صحي ، بل انه قد يكون أحد أسباب تضخم المشروع وتحمله لأعباء مالية لا داعي لها ، بالإضافة إلى الصراعات الظاهرة والخفية التي

تكبل المشروع .

٥. يستغرب فريق الدراسة من الملاحظات التي تبديها لجنة الإشراف على التشغيل والشحن في تقاريرها السنوية على أسلوب التشغيل ( مثل ذبح بعض الأغنام وهي واقفة ، أو سلخ الحيوانات وهي حيه ، أو عدم الذبح أو السلخ في الأماكن المحددة ، أو عدم تنظيف الذبائح بالشكل المطلوب ، أو إبقاء بعض الأجزاء داخل الذبيحة ، قص الغدد الليمفاوية ، بعج الكرش عدم ختم اللحوم ، أو سرقة اللحم ، جر الحيوانات وتلوث اللحوم ، ... ، الخ ) وغيرها من الملاحظات المشابهة . فإذا كان هذا يتم في عمليات التشغيل فما هي وظيفة هذه اللجنة والأيدي العاملة الكبيرة التي تعينها ؟ ولماذا لا يتم معالجة هذه الأمور فوراً ؟ وهل وظيفة هذه اللجنة كلها تنحصر فقط في إبداء الملاحظات ورصد وتقييد الأخطاء ؟ إذا كانت هذه وظيفتها فإن فرداً واحداً فقط أو عدد قليل يستطيع تسجيل كل هذه الملاحظات وغيرها . ويظل السؤال قائماً حول ماهية عمل اللجنة ووظائفها ومهامها وكذلك حجم وطبيعة إنجازاتها بدقة ؟

٦. بعض الملاحظات التي تبديها هذه اللجنة تتعلق بملاحظات يفترض أنها تعالج من خلال التجارب التشغيلية السنوية التي تقوم بها اللجنة . فنجد مثلاً أن التقارير تقول بأن التجارب تمت بنجاح تام ونجد في آخر التقارير ملاحظات تقول بأن ( ضغط الماء ضعيف ، وأن السكاكين غير حادة ، وأن الذبائح لا تختتم أو لا تربط ... ، الخ ) ، فما هو دور التجارب وما هو دور اللجنة في هذه التجارب ودورها في معالجة أوجه الخلل فوراً .

٧. لم يجد فريق الدراسة إجابة واضحة حول مصير الملاحظات التي تقدمها اللجنة ، وهل هناك عملية مراجعة لهذه الملاحظات وهل تتخذ أي قرارات تصحيحية للقضاء على أوجه القصور ومعالجتها ؟ وهل تتابع اللجنة أو تتسق مع مكتب الأضاحي في معالجة هذه الملاحظات ؟

٨. عدم وجود معايير أو مقاييس أو تقارير أداء لتقويم أعمال هذه اللجنة وكفاءة أعضائها ومتابعة إنجازاتهم . فعلى سبيل المثال يذكر في تقرير مجزرة الجمال لعام ١٤١٨ هـ ، أن هناك عجز حاصل بعدد ( ١١٩ ) رأس من الجمال والأبقار ، وأن على البنك الإسلامي ذبح هذه الأعداد لإبراء ذمته ، فهل يعقل أن يحصل عجز بمقدار ( ١١٩ ) رأس ؟ وما هو عمل اللجان داخل المجزرة إذا تغرم البنك مبلغ يتجاوز الربع مليون ريال ؟ والمستغرب أن التقرير يشير إلى هذه الكارثة في حدود ثلاثة أسطر فقط دون اهتمام بذكر الأسباب أو الحثثيات أو تحديد المسؤولية ! وفي المقابل يفرد التقرير صفحتين أو ثلاثة للحديث عن عدم صلاحية الطعام للأكل بالرغم من أن تاريخ صلاحيته لا يزال جديداً وإن متعهد الطعام لم يقدم تشكيلة مناسبة من أصناف الطعام في الوجبات المقدمة ، وعدم ملائمة السكن ، وغيرها من الأمور الأقل أهمية . وهذا يعطى انطباعاً أن بعض اللجان وبعض أعضائها ربما جاءوا لأغراض أخرى خاصة وليس لمهمة دينية ورسمية تتطلب البذل والجهد والصبر . كما يعطي التقرير انطباعاً بأن الأولويات معكوسة لدى بعض أعضاء هذه اللجان .

٩. عدم توفر المعايير اللازمة التي تحدد الوضع التشغيلي الأمثل . فمثلاً نلاحظ في تقرير اللجنة للعام ١٤١٨ هـ أنها تشكر مكتب الأضاحي على تعاونهم في تذليل المشاكل التي قابلت اللجنة

وخاصة فيما يتعلق بالعدد الكافي من البيطريين في مجزرة الأبقار ( مع ملاحظة أن المجازر الأخرى لم تشتكي من هذا النقص في إعداد الأطباء البيطريين ) علما بان هذه المجازر كانت تكلف المشروع في ذلك العام ( ٣١ ) ريال للكشف الطبي فقط على رأس البقرة أو الجمل ، في حين نجد أن المجازر الأخرى كانت تكلف المشروع ( ١,٩ ) ريال فقط للكشف على الخروف الواحد ؟؟ والسؤال هنا هل يعقل أن يحتاج الجمل أو البقرة إلى سبعة عشر ضعفا من تكلفة ما يحتاجه الغنم أو الخروف ؟ كما يلاحظ أن البيطري الواحد في هذه المجزرة يكشف على ( ١١٠ ) رأس خلال فترة الموسم ، مقارنة بزميله في المجازر الأخرى والذي يكشف على ما معدله ( ٣,٠٠٠ ) رأس من الغنم خلال الموسم ! ؟ .

١٠. يلاحظ أن تقارير اللجنة لا تشتمل على العدد الإجمالي للعاملين في اللجنة أو الأعمال التي كلفت بها كل شخص أو مجموعة بحيث يستطيع المختص من تقويم الإنتاجية ومعرفة الكفاءة في أداء العمل .

١١. يلاحظ أحيانا كثيرة تدخل اللجنة في أعمال لا تدخل ضمن اختصاصها واشتغال تقاريرها على ملاحظات بهذا الخصوص ( مثل عدم توجيه الذبيحة إلى القبلة أو عدم شرعية بعض الذبائح وغيرها من الأمور التي يفترض أن هناك لجان مختصة بهذه الأعمال ) .

#### ( ٩ ) - لجنة الإعلام والتسويق :

وهي لجنة من ضمن اللجان الموسمية التي يشكلها البنك الإسلامي للتنمية للقيام بجزء من إجمالي مهام مشروع المملكة العربية

السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي . وتؤدي هذه اللجنة وظيفة التسويق والإعلام بالنسبة للمشروع ، وتحدد هذه اللجنة أهدافها في النقاط التالية : -

١. التعريف بالمشروع وفوائده وتعميم ذلك على كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية .

٢. الترويج للمبيعات لتحقيق الهدف المخطط له من قبل لجنة الإفادة .

٣. توعية الحجاج بأهمية هذا المشروع وحرصه على توفر الشروط الشرعية والصحية في الأنعام التي تذبح وفي اللحوم التي توزع على فقراء المسلمين .

أما وظائف هذه اللجنة فيحددها أعضاؤها في الوظائف التالية : -

١. إصدار البيانات الصحفية التي توضح مراحل المشروع .

٢. توزيع البيانات الصحفية بالفاكس على الصحف والوكالات .

٣. استقبال الصحفيين وكبار المسؤولين ومرافقتهم في جولاتهم على مواقع الذبح .

٤. متابعة نشاطات واستقبالات رئيس البنك وإصدار البيانات الصحفية اللازمة حول هذه النشاطات أولاً بأول .

٥. إعداد المطبوعات والنشرات وتوزيعها على الجهات المختصة .

٦. محاولة إجراء عقد مع بعثات الحج لشراء السندات .

٧. التنسيق مع شركة الراجحي المصرفية في عمليات التسويق .

٨. التنسيق مع وزارة الحج والاتصال بمؤسسات الطوافة والبعثات الرسمية للحجاج ومكتب حجاج الداخل .

٩. إعداد الأخبار والمقالات الصحفية عن المشروع .

١٠. عقد المؤتمرات الخاصة برؤساء البعثات وقناصل الدول العربية والإسلامية وصحفيي الدول الإسلامية لتعريفهم بالمشروع وأهدافه .

#### ٩-١ ملاحظات عامة :

يعتبر التسويق والإعلام إحدى دعائم الصناعات الحديثة حيث تصرف المنظمات مبالغ ضخمة لترويج خدماتها أو سلعها من خلال التسويق . كما أصبحت وسائل الدعاية والإعلان من أكثر الوسائل التي تؤثر في ذوق المستهلك وأنماط سلوكه الاستهلاكي ، سواء كانت هذه الأنماط سالبة أم موجبة . ومن هذا المنطلق الذي يركز على أهمية الدور الاستراتيجي للتسويق في التأثير على زيادة أو خفض الطلب على سلعة أو خدمة ما فإن فريق الدراسة يرى بأن هناك خلافاً واضحاً في رسالة المشروع التسويقية تجاه العميل المستهدف .

ومن خلال استقراء أسلوب عمل لجنة الإعلام والتسويق في النواحي التسويقية والدعائية وجد فريق الدراسة أن المفهوم التسويقي لخدمة المشروع المقدمة لا ينعكس بوضوح في أعمال اللجنة ، ويتضح ذلك من خلال :-

١. عدم وجود استراتيجية تسويقية واضحة المعالم للمشروع .

٢. عدم استحداث آليات دعائية وتسويقية جديدة تساهم في تحفيز العميل المستهدف تجاه المشروع وخدماته .

٣. إقتصار أعمال اللجنة خلال مسيرة عملها على أساليب تسويقية تعتبر بدائية في نظريات التسويق الحديثة ( مثل تحديد من هو المستهلك ، وما هي خصائصه الديمغرافية ، وما هي الاستراتيجيات التسويقية المتبعة للوصول



إليه ) .

٤. عدم ربط اللجنة لأعمالها بإحصائيات عن حصة المشروع في السوق ، بهدف تقويم سياساتها التسويقية والدعائية المتبعة من قبلها لمعرفة مدى نجاح أو فشل عملها التسويقي .

٥. عدم وجود مراجعة دورية ( سنوية مثلاً ) لتحديد المهام بدقة وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات والظروف .

المبحث الثاني

خطوات إعادة الهيكلة

## (١) - مقدمة :

ظهرت مع مطلع التسعينات الميلادية مفهوم جديد في الإدارة نتيجة للتطور السريع الذي حدث في العمليات الإدارية خلال الربع الأخير من القرن العشرين مدفوعا هذا الاتجاه بأمرين هما النجاح المذهل الذي تحقق لبعض المؤسسات والفشل الذريع الذي مني به البعض الآخر من تلك المؤسسات ، وقد أطلق على هذا المفهوم الحديث اسم إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " ( BPR ) ، والتي يعرفها البعض بأنها :

" وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج أو الخدمة " .

### ١-١ خصائص الهندرة :

١. الهندرة تبدأ من نقطة الصفر فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جنوره .
٢. تختلف الهندرة اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري التقليدية كالإصلاح والتجديد والتطوير الإداري .
٣. الهندرة تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الإدارية التقليدية .
٤. تهتم الهندرة بالنتائج وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي .

٥. تقوم الهندرة على هيكلة العمل على أساس العملية ككل ، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين .

٦. تتميز الهندرة بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها الفردية انطلاقاً من أن العملية كلها قد تحتاج إلى تغيير أو بناء أو إلغاء .

٧. تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعني بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية التعارف عليها تقليدياً .

٨. تقوم الهندرة على أنقاض البيروقراطية نظراً لأن الأولى تركز على إلغاء التقسيمات الإدارية التي تبرز وجود بيروقراطية للربط فيما بينها ومراقبة أدائها .

٩. تقوم الهندرة على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها .

١٠. في الهندرة هناك ميل للمراجعة اللاحقة وتقليص للضوابط الرقابية السابقة التي تؤدي إلى تأخير الأداء ، وعلى ذلك فإن احتمال وجود بعض التجاوزات المحدودة وارد مقابل التخلص من التكاليف غير المباشرة الناتجة عن تأخير الإنتاج ورفع التكلفة المالية للمنتج أو الخدمة .

١١. تقوم الهندرة على إمكانية الاستفادة من الأساليب المساعدة الحديثة كال تقنية ونظم المعلومات في خلق وضع جديد أو إيجاد أسلوب عمل للأداء يختلف جذرياً عن الوضع القائم .

١٢. تتميز مشاريع الهندرة بطموحاتها الفائقة ، حيث يلاحظ على

مفاهيمها التركيز على عبارات مثل " التغيير الجذري " ،  
" تحسينات جوهرية " ، " بناء أساسي " ، " تصميم كلي " ، ... الخ ،  
فالهندرة لا تقف عند حد التحسين النوعي بل قد لا تنظر إليه .

١٣ . الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات كأساس لمشروع  
الهندرة .

#### ١-٣ أهداف عملية الهندرة :

- ١ . تحقيق تغيير جذري في الأداء .
- ٢ . الانتقال من الاعتماد على الوظائف إلى التركيز على العمليات .
- ٣ . التركيز على توحيد ودمج الأعمال .
- ٤ . تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات .

#### ١-٣ عوامل فعالية إعادة الهيكلة :

لكي تنجح أي منشأة ( ربحية أو غير ربحية ) في إعادة الهيكلة بفعالية  
كبيرة لابد من توفر مجموعة من الخصائص ، وهذا ما سيتم مناقشته في  
الجزء التالي .

#### ١-٤ الخصائص المطلوبة في القيادة القائمة على إعادة الهيكلة :

- ١ . أن يكون الشخص القائم على عملية إعادة الهيكلة من المستوى  
الإداري الأعلى .
- ٢ . أن يكون متحمسا لإعادة الهيكلة وقادرا على المثابرة عليها .
- ٣ . أن يكون مستعدا لممارسة الصلاحيات وقادرا على اتخاذ القرار .

٤. أن يكون متفهما لتدخلات ومخرجات إعادة الهيكلة ومستوعبا لأبعادها ومراميها .

٥. أن يكون من ذوي الخبرة في حالات إعادة الهيكلة الناجحة مع الارتباط بقيادات مرت بتجربة إعادة الهيكلة .

#### ١-٥ خصائص فريق العمل :

بالإضافة إلى القيادة المطلوبة والموضحة سابقا ، فإن هناك حاجة ضرورية لوجود فريق عمل يشارك بفعالية في عملية إعادة الهيكلة . وهذا الفريق يتطلب توفر الخصائص التالية فيه :

١. التدريب على المفاهيم الرئيسية المتعلقة بعملية إعادة الهيكلة الإدارية للمشروع .

٢. توفر النظرة الشمولية الإبداعية في أفراد فريق العمل .

٣. الجِد والمثابرة والصبر .

٤. توفر عنصر روح فريق العمل الواحد لدى أفراد فريق العمل .

٥. التفاؤل والثقة في النفس .

#### ١-٦ عوامل نجاح عملية إعادة الهيكلة :

هناك مجموعة من العوامل أو المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية إعادة الهيكلة والتي أهمها ما يلي :

١. تفهم أفراد المشروع لطبيعة إعادة الهيكلة التي تشمل التغيير متعدد المحاور الذي يؤثر على العمليات التشغيلية ، والوظائف ، والهيكل التنظيمي وأن التغيير طويل الأجل .

٢. توفير المنهجية المناسبة للتطبيق ، والتي تتضمن الخطوات الرئيسية والإجراءات المناسبة والتي يتم من خلالها جمع وتوحيد كافة العناصر الأساسية للمشروع .
٣. استخدام تقنية المعلومات " Information Technology " والتي تعتبر شرط أساسي من عوامل نجاح مشروع الهندرة .
٤. ارتفاع الروح المعنوية واقتناع الإدارات الرئيسية بإيجابيات إعادة الهيكلة وقدرتهم على المساهمة الإبداعية لمتطلباتها .
٥. العمل بقدر الإمكان على جمع وتوحيد الأنشطة والتي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازية بدلاً من المنهج التسلسلي .
٦. الأخذ بمنهج المركزية و اللامركزية معاً وذلك حيثما يتطلب الأمر ، وعدم التطرف في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً .
٧. ضرورة الاهتمام والتركيز على العمليات الاستراتيجية وذات القيمة " Added – Value " مع عدم إهمال العمليات المساندة .
٨. إدراك المسؤولين عن إعادة الهيكلة لحجم التغيير الذي تتطلبه عمليات إعادة الهيكلة .
٩. إدراك قيادة إعادة الهيكلة للوضع الجديد للمشروع وقدرتهم على التعبير عن هذه الرؤية بأسلوب عملي فعال .
١٠. إعطاء كامل الصلاحيات اللازمة للقيادة المشرفة على عملية إعادة الهيكلة لتكون قادرة على إحداث التغييرات اللازمة .
١١. الاستعداد لدعم جهود إعادة الهيكلة بالموارد والاهتمام اللازمين لنجاح عملية إعادة الهيكلة .
١٢. اشتراك الإدارة العليا في حماس القائد في عمليات إعادة الهيكلة .

١٣. إدراك المشروع ككل للحاجة إلى إعادة الهيكلة والتغيير .
١٤. غياب التراخي والغرور الذي عادة ما يتبع فترات النجاح الطويلة .
١٥. غياب التشكيك وعدم الثقة أو التردد الذي يصاحب عمليات التحجيم وإعادة الهيكلة ( إذا استوفيت دراسة التغيير ) .
١٦. بلورة أنظمة القياس وتقويم الأداء لمتابعة تطور جهود إعادة الهيكلة .

#### ٧-١ عوامل فشل عملية إعادة الهيكلة :

١. العمل على تطوير العمليات وتعديلها بدلاً من تغييرها جذرياً .
٢. عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المناهج الإدارية التقليدية السائدة .
٣. الاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يقتصر على إعادة تصميم العمليات فقط دون غيرها من جوانب العمل الرئيسية ( الهياكل ، الوظائف ، نظم الإدارة ، الخ ) مع العلم بأن الهندرة تعني إعادة بناء المشروع ككل .
٤. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المشروع وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تناسب وقيم العمل الجديدة .
٥. القناعة والاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع ، فالهندرة مفهوم يقوم على التغيير الجذري " Radical " وليس التدريجي أو التراكمي " Incremental " .
٦. عدم الاستمرار في مشروع الهندرة والتراجع عند وجود بعض المشاكل أو الإحساس بالنجاح الجزئي ، وفي كلا الحالتين يتعطل المشروع ويتعطل بذلك هدف الهندرة .



٧. تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة بشكل مسبق وتقييد نطاق الهندرة في ضوءها .

٨. إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية ولجماعات الضغط ذات المصالح بالمنظمة للعمل على إعاقة مشروع الهندرة .

٩. تبني الهندرة من قبل قياديين غير مدركين لأبعادها ووعيهم لمفهوم وماهية العمليات التي تتطلبها الهندرة .

١٠. عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية الهندرة واخذ تكلفة الهندرة على أساس إنها تكاليف إضافية سوف ترهق المشروع وتعظم خسائره .

١١. عدم اخذ عملية الهندرة بالجدية ووضعها في مقدمة أولويات الإدارة العليا ، الأمر الذي يعرض العملية برمتها للخطر .

١٢. تبني الهندرة من قبل قياديين مشرفين على ترك العمل ، حيث أن الهندرة مشروع طويل الأجل وينطوي على تغييرات جذرية وإعادة بناء المنظمة بشكل جذري .

١٣. تقييد مشروع الهندرة وربطه برضي الجميع ، حيث أن عملية الهندرة تعمل على فقد المميزات الشخصية لبعض الأفراد العاملين ، الأمر الذي يجب التسليم به مسبقا بان الرضاء الجماعي أمر محال .

١٤. عدم التجهيز والإعداد المناسب للتغير الذي سيحدثه المشروع .

١٥. عدم إدراك الصعوبة البالغة في تطبيق مشروع الهندرة .

١٦. عدم الاستعانة بتقنية المعلومات عند البدء في مشروع الهندرة أو خلال مراحل التطبيق .

## ٢- أهداف ورسالة مشروع الملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي :

### ٢-١ أهداف المشروع .

انطلاقاً من تحليل أهداف المشروع التي جرى ذكرها سابقاً ، ومن خلال استقراء مهام ووظائف المشروع ، فإن فريق الدراسة يقترح تبني الأهداف التالية للمشروع . ويعتبر تحديد الهدف نقطة الانطلاقة الأولى نحو تنفيذ أي عمل . والأهداف المقترحة هي كما يلي : -

١. تحقيق أقصى استفادة ممكنة مما يذبح في المشاعر المقدسة خلال مواسم الحج من هدي وأضاحي وخلافه .

٢. العمل على إيصال لحوم الهدى والأضاحي للفتات المستحقة حسب الأولويات الشرعية .

٣. جذب الحجاج للتفاعل مع المشروع والاستفادة مما يقدمه من خدمات من خلال تبني السياسات التسويقية المناسبة والسياسات التسعيرية المنافسة .

٤. الالتزام بالشروط الشرعية والصحية عند اختيار الأنعام لأغراض الذبح .

٥. الحفاظ على صحة وسلامة الحجاج من تفشي الأمراض والأوبئة نتيجة لما يلقي من فضلات الذبائح .

٦. الحفاظ على بيئة المشاعر المقدسة .

ويجب أن تكون هذه الأهداف الأساسية للمشروع واضحة في ذهن الإدارة القائمة على المشروع ، وإن تعمل على أن تكون واضحة أيضاً لدى

جميع العاملين في أجهزة ووحدات المشروع . كما يجب على الإدارة أن تضع السياسات الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وتفعيلها ووضع آليات تقيس مدى التقدم الحاصل في إنجاز هذه الأهداف سنويا .

### ٣-١-١ المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .

إن الأهداف السابق ذكرها تلقى على كاهل المشروع حتمية توفر العديد من البيانات والإحصائيات الضرورية التي تساعد على تحقيق أهدافه التي يسعى إليها ، كما تسانده في اتخاذ قراراته الاستراتيجية والتشغيلية المناسبة . ويمكن حصر أهم هذه البيانات والإحصائيات التي يجب المبادرة في توفيرها في :

١. أعداد الحجاج في كل عام وتوزيعهم حسب البلدان وحسب المذاهب الدينية ، إذ يفيد ذلك في ربط أعداد الأنعام التي تم ذبحها في الموسم على الأقل إحصائيا .

٢. معلومات عن أسواق الأنعام داخل المملكة العربية السعودية ( أنواع المعروض فيها ، مصادرها ، متوسط أسعارها ، ... ، الخ ) .

٣. معلومات تشغيلية عن المشروع ( مثل توزيع المذبوح على ساعات اليوم ، أو على المحطات ، ... ، الخ ) .

٤. معلومات عن المستفيدين من خدمات المشروع مثل ( فقراء الحرم ، الفقراء داخل المملكة العربية السعودية والفقراء في العالم الإسلامي ، ... ، الخ ) .

٥. معلومات عن الشركات الموردة إمكانياتها وقدراتها داخل المملكة العربية السعودية .

٦. معلومات عن شركات ومؤسسات التشغيل والصيانة داخل المملكة

العربية السعودية وتصنيفاتهم وقدراتهم .

٧. معلومات عن شركات توريد الأنعام خارج المملكة وأسواق الأنعام

في العالم الإسلامي وأسعارهم وقدراتهم .

٨. معلومات وتقارير عن مختلف المتعهدين المتعاملين مع المشروع والمشاكل التي حدثت لهم .

٩. معلومات عن المشاكل والمعوقات التي واجهت المشروع باستخراجها من التقارير ووضعها في جداول ورسومات ، مع التركيز على تحديد الأعباء المالية المترتبة على كل مشكلة أو عائق . هذا وقد غطت الدراسة التسويقية معظم هذه الجوانب ( لذا فلن يتم التعرض لها في هذا الجزء من الدراسة ) .

## ٢-٢ رسالة المشروع .

في ظل غياب رسالة واضحة لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فإن فريق الدراسة يقترح أن تتبلور رسالة المشروع في العبارة التالية : -

**" تفعيل أساليب عملية الاستفادة من جميع ما  
ينجر خلال مواسم الحج من قبل وفود الرحمن  
لأغراض النسك ، عن طريق القيام بالنشاطات  
اللازمة لتجميعه وإيصاله إلى مستحقيه من فقراء  
الحرم والمسلمين في أنحاء المعمورة ، والتخلص  
من سلبيات الذبح العشوائي بالاستخدام الأمثل  
للموارد وضمن متطلبات الحفاظ على أمن وسلامة  
الحجاج وقدسسية وروحانية المشاعر المقدسة "**

وفي ضوء وضوح الرسالة للمشروع فإن على الإدارة العليا القائمة على المشروع أن تعمل على طباعة هذه الرسالة ونشرها على كل العاملين بالمشروع وتعليقها في المكاتب ذلت العلاقة بالمشروع ، مع ضرورة عقد دورات لكل مستوى إداري لمناقشة الرسالة وأبعادها والتأكد من وضوح مضمونها في أذهان جميع العاملين .

### ٣-٢ تحديد الفئة المستهدفة من خدمات المشروع .

استكمالاً لوضوح أهداف المشروع ورسالته فإن الضرورة تقتضي في هذا السياق تحديد الفئات المستهدفة من خدمات مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من اللحوم الهدية والأضاحي ، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه الفئات ، وذلك حتى يحقق المشروع أهدافه ورسالته السابق عرضها بنجاح ، وهذا ما سيتم عمله في الجزء التالي .

### ٣-٢-١ عملاء المشروع .

يتضح من خلال رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدية والأضاحي أن الفئة المستهدفة هي :

**" كل حاج ينوي القيام بالنحر خلال موسم الحج  
وعلى ذلك فإن عملاء المشروع يتمثلوا في جميع  
المؤدين للنسك والراغبين في القيام بالذبح سواء  
لأداء الواجب أو للتطوع "**

ويجب الأخذ في الاعتبار الرقعة الجغرافية التي تضم هؤلاء ( وهي الحدود الشرعية للمشاعر ) ، وكذلك الطقس ومدى الازدحام بالإضافة إلى عنصر القوى الجسدية للحجاج ، والاختلافات المذهبية لهم . كل هذه العوامل

من شأنها التأثير على عدد الحجاج الذين يقومون بالاستفادة من خدمات المشروع .

### ٢-٣-٣ العوامل المؤثرة في الإقبال على خدمات المشروع .

إن الحاج الذي ينوي النحر إما أن يقوم بذلك بنفسه أو بتوكيل شخص يقوم بالنحر نيابة عنه . وفي كلتا الحالتين فإن من يقرر الاستفادة من خدمات المشروع يتأثر بعدد من المتغيرات التي يجب تحديدها ودراسة تأثيرها على قرار العميل ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي : -

١. الاعتقاد المذهبي في موضوع النحر ، الذي يمثل في قضايا النحر دافعا أو مثبطا قويا لتقبل خدمات المشروع .

٢. الوعي الحضاري لإيجابيات الخدمات التي يقدمها مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من للحوم الهدى والأضاحي ، فالافتتاح بالانعكاسات الإيجابية المتمثلة في السيطرة على انبعاث الروائح الكريهة وتفشي الأمراض بالإضافة إلى قيام المشروع بتوصيل الهدى والأضاحي إلى فقراء الحرم والمسلمين في جميع أنحاء العالم ، كل هذا يجعل الحاج يقبل على خدمات المشروع .

٣. الجهد الجسدي والمضايقات التي يتوقعها من يقوم بالنحر من خلال مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من للحوم الهدى والأضاحي . فمن المعروف أن منطقة المشاعر المقدسة ( منى ) تتسم بالازدحام الشديد ومحدودية الأماكن التي يمكن التوسع فيها ، بالإضافة إلى حرارة الجو وشدة الشمس . وكل هذه عوامل تحد من الاستفادة من خدمات مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من للحوم الهدى والأضاحي ( المسافة التي يجب أن يمشيها الحاج للوصول إلى المجزرة تصل إلى ما بين ٣ - ٥ كيلوا متر ،

حيث أن المجزرة تقع في جنوب شرق منى ) .

٤. التركيز من خلال الجهود التسويقية لخدمات المشروع على إظهار خدمات المشروع ليستطيع المستفيد تبرير زيادة السعر النسبي للذبيحة بإيجابيات النحر من خلال مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من اللحوم الهدي والأضاحي . أي انه يمكن للحاج شراء ما ينحره من خارج المشروع بسعر أقل ، وهنا يقوم الحاج بالمقارنة على أساس السعر فقط فتأتي نتيجة المقارنة لصالح الذبح خارج المشروع . ولكن الأمر قد يختلف جذريا فيما لو أدرك الحاج أن الخدمات التي يقدمها المشروع هي خدمات جليلة لصالح المسلمين وسوف يشترك مع القائمين عليه في الأجر والمثوبة بإذن الله .

### ( ٣ ) - لجنة الإفادة من الهدي والأضاحي :

تعرضنا للحديث عن هذه اللجنة في المبحث السابق في البند ( ٦ ) وذكرنا بعضا من أوجه القصور في آليات عمل اللجنة ، ونلخص هنا بعض النقاط الإجرائية اللازمة لعملية الهيكلية فيما يخص أعمال اللجنة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية : -

١. وضع دليل إجرائي للجنة تحدد فيه الاختصاصات والمسؤوليات والمهام ، كما يحدد آليات عمل اللجنة وطريقة اتخاذ القرارات فيها وغيرها من الأمور التنظيمية التي تحكم العمل داخل اللجنة .
٢. تحديد المستوى الإداري التمثيلي لهذه اللجنة ، وكذلك تحديد فترة زمنية للعضوية باللجنة ( اثنين أو ثلاث سنوات مثلا ) ، يتم بعدها أما تجديد العضوية أو استبدال العضو من قبل الجهة التي عينته .
٣. النظر في إعادة تشكيل اللجنة باستبعاد الجهات غير ذات العلاقة

بأعمال ووظائف مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وطلب إضافة عضوية بعض الجهات التي يمكن أن يكون لعضويتها في اللجنة اثر في تفعيل أنشطة المشروع والرفع إلى الجهات ذات الاختصاص لاتخاذ القرار التنفيذي اللازم .

٤. تقديم التقارير السنوية لكل عضو من أعضاء اللجنة عن الأعمال التي أنجزها من خلال عضويته في اللجنة والأنشطة التي قام بها لخدمة المشروع سواء من خلال الجهة التي ينتمي إليها أو من خلال أعمال المشروع . والهدف من هذه الخطوة هو تقويم أنشطة كل عضو الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة أعضاء اللجنة من خلال المنافسة في تقديم الخدمات ومعرفة الجهات ذات الفعالية في عضوية اللجنة والجهات التي تمثل عبئاً على اللجنة . كما يستفاد من هذه التقارير في أعمال تكريم المتميزين .

٥. النظر في إضافة عضوية المشرف على مكتب الأضاحي إلى لجنة الإفادة وإسناد مهمة أمانة اللجنة إليه ، حيث أن عضويته في اللجنة تعطيه الشرعية في مواجهة الاختصاصات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بصفته المشرف على أعمال المكتب وحلقة الوصل بين الإدارة العليا وبقية إدارات ووحدات المشروع .

#### **٤ - مكتب الأضاحي :**

من خلال تحليلنا لمكتب الأضاحي بصفته المشرف على أعمال مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي في المبحث الأول من هذا الفصل ، ومن خلال استقراء فريق الدراسة لجميع التوجهات سواء تلك التي تمثل توجهات المشرف على المكتب والعاملين فيه أو التوجهات المخالفة والتي تمثل توجهات بعض رؤساء اللجان أو أعضاءها التي خرج



خلالها فريق الدراسة إلى وجود خلل في عمل المكتب وعلاقته التنظيمية باللجان الموسمية . بالإضافة إلى ذلك هناك عدم وضوح في طبيعة هذه العلاقة في ذهنية الكثيرين الأمر الذي كان له أكبر الأثر في حدوث نوع من الشللية في أعمال المكتب وأعمال اللجان بشكل خاص ، وفي المحصلة النهائية لأعمال المشروع ككل . كما أدى ذلك إلى بروز التعددية الإدارية والنزعة إلى الاستقلالية ، والرغبة في ممارسة الأعمال وتنازع الاختصاصات بين كل جهة وأخرى . وبعد استعراض كافة الخيارات المتاحة لفريق الدراسة بخصوص الهيكل التنظيمي لمكتب الأضاحي فإنه يمكن أن نوصي بإجراء العديد من التغييرات الاستراتيجية والهيكلية في التنظيم الإداري الخاص بمكتب الأضاحي وذلك وفقا للمعايير والضوابط التالية : -

١. أن أعمال مكتب الأضاحي تستمر على مدار العام ولا تقتصر على موسم الحج فقط .
٢. أن مكتب الأضاحي يعتبر الجهة التي فوضها البنك الإسلامي للتنمية في إدارة هذا المشروع ، وهي بذلك تعتبر المرجع الأساسي لأعمال المشروع ويلقى على عاتقه هذه المسؤولية .
٣. أن مكتب الأضاحي هو الجهة أو الوسيلة التي من خلالها يتم الربط بين لجنة الإفادة وبقية الإدارات والوحدات واللجان التنفيذية .
٤. أن عمل اللجان المؤقت خلال الموسم لا يعطي الصورة الواضحة في ذهن العاملين بهذه اللجان من مرامي وأهداف المشروع الحقيقية ، ولا يمكنهم من رصد التغييرات الديناميكية سواء الإيجابية أو السلبية للمشروع .
٥. التوجه السائد لدى قيادة البنك في دعم أعمال المشروع وتحقيق نقلة نوعية في أداء العمل به .

♦ التخطيط للمشروع وإعداد الخطط التنموية والتطويرية ، والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لتطوير أنشطة المشروع .

♦ صياغة كافة العقود المتعلقة بالمشروع وتقويمها بصفة سنوية من خلال الإدارة القانونية بالبنك الإسلامي للتنمية أو أي جهة خارجية تكلف بذلك .

♦ وضع معايير الأداء لكافة الأعمال الرئيسية والفرعية والثانوية بالمشروع .

♦ وضع قواعد التوظيف المؤقت لكل الفئات التي يتعاقد معها المشروع في المواسم .

♦ تأمين جميع مستلزمات المشروع واللجان طبقاً للأنظمة المتبعة ( سواء كان ذلك مباشرة أو بالاستعانة بجهة أخرى داخل أو خارج البنك ) .

♦ المحافظة على ممتلكات المشروع الثابتة والمنقولة ، مع ضرورة وضع نظام دقيق لذلك .

♦ إعداد الخطط التسويقية اللازمة لتنفيذ نشاط المشروع وزيادة حصته السوقية .

♦ الإشراف على تنفيذ جميع عقود التشغيل والصيانة وعقود التوريد والتأكد من حسن تنفيذها وتوقيع الغرامات والجزاءات التي تتضمنها تلك العقود .

♦ اقتراح تشكيل اللجان الموسمية وترشيح رؤسائها ونوابها وأعضائها وتحديد مهامها وعدد المشاركين لكل منها ورفع هذه المقترحات إلى جهات الاختصاص لاعتمادها .

♦ وضع أسس ومعايير المكافئات لجميع العاملين بالمشروع ورفعها لجهات الاختصاص لاعتمادها .

♦ تنسيق أعمال المشروع بين الجهات المشاركة من داخل البنك وخارجه .

♦ رفع تقارير الأداء وكافة تقارير المشروع إلى رئيس البنك وإلى لجنة الإفادة .

♦ تقديم كافة أعمال السكرتارية إلى اللجان والقيام بكل ما يتعلق بهذا الخصوص .

هذا وسوف يوضح الهيكل الإداري المقترح لمكتب الأضاحي والتوصيف الوظيفي للوظائف تفاصيل جميع الاختصاصات والمسئوليات .

#### ٢-٤ التغييرات الهيكلية المقترحة لمكتب الأضاحي :

بناء على النظرة الاستراتيجية المقترحة فان فريق الدراسة يوصي باتخاذ التغييرات الهيكلية التالية ( وذلك فيما يخص مكتب الأضاحي ) :

١. إلغاء وحدة العقود بمكتب الأضاحي والاعتماد على الإدارة القانونية بالبنك الإسلامي للتنمية كإدارة متخصصة تمتلك الكفاءات البشرية والمادية الكفيلة بهذا العمل ، مع ملاحظة أن أعمال هذه الوحدة سوف تقسم بين إدارة التخطيط ونظم المعلومات وبين إدارة الشؤون الإدارية كما سيتضح لاحقاً في توصيف المهام . هذا ويمكن للبنك - عند الحاجة - التعاقد مع مكاتب قانونية خارجية لتقديم بعض الاستشارات أو الخدمات المتخصصة ، وهذا في رأينا يساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية للمشروع .

٢. إلغاء وحدة الشؤون المالية بمكتب الأضاحي كوحدة مستقلة عن البنك

إلى وحدة واحدة وهي ضباط التشغيل والصيانة ، ويصبح تقسيم المهام في هذا الشق من الهيكل التنظيمي وفقاً لما سيرد لاحقاً في التوصيف .

هذا وقد قام فريق الدراسة بإجراء تغيير على هيكلية المكتب ذلك أن الهيكل الجديد ينقسم إلى قسمين الأول منهما وهو الهيكل الإداري المتبع طوال العام ، ومن خلاله يقوم المكتب بتسيير أعماله ومهامه واختصاصاته وهو المخطط باللون الأسود في الرسم البياني التالي ( رسم بياني رقم ٧ ) . أما القسم الثاني فهو المخطط باللون الأحمر وهو الهيكل التنظيمي المستخدم خلال فترة موسم الحج وهذا يؤدي في رأينا إلى مساعدة المكتب في تأدية المهام المخصصة له بنوع من الكفاءة والقدرة والمرونة ثم يعود الوضع بعد انتهاء فعاليات موسم الحج وانتهاء الأعمال الموسمية المرتبطة به إلى الهيكل التنظيمي الثابت ( الأول ) .

ومن هذا المنطلق التنظيمي الجديد فقد تم ربط مدراء المجازر بمساعد المشرف للتشغيل والصيانة . وقد اعتمد فريق الدراسة في اقتراحه التنظيمي هذا على عدد من المفاهيم والأسس وهي : -

١. إن المجزرة هي عبارة عن ورشة العمل الأساسية ( أو المصنع ) التي من خلالها تتم جميع العمليات المتتابعة في المشروع للوصول إلى الخدمة النهائية التي ينتجها المشروع .

٢. في ظل التصور السابق ، فإن التنظيم الإداري المنطقي أيضاً يستوجب وجود شخص مسئول يقبع في أعلى السلطة الهرمية للمجزرة تناط به جميع العمليات والوظائف التي تتم داخل هذه الخلية أو ورشة العمل وتسند له جميع العمليات الإدارية ( تخطيط ، تنظيم ، إشراف ، رقابة ) . ويكون هذا الشخص

مسئولا مسؤولية مباشرة عن جميع ما يتم داخل ورشة العمل هذه ( المجزرة ) أمام إدارة المشروع .

٣. إن الازدواجية في أداء الأعمال ناجم عن تعدد السلطات الإدارية العاملة داخل ورشة العمل ( المجزرة ) ورغبة كل جهة في الاستحواذ بأكبر قدر من الاختصاصات والوظائف لتبرير عملها وفعاليتها داخل التنظيم الحالي . وتلاحظ هذه الازدواجية في تقارير كل لجنة من لجان المشروع حيث تتسابق هذه اللجان على سرد الأحداث الحاصلة في ورشة العمل لترفع تقاريرها إلى إدارة المشروع سواء كانت ضمن اختصاصها أو خارج نطاق الاختصاص . وبالتالي فإن مرجعية السلطة والجهة المخططة والمنظمة تعمل على تحجيم دور الازدواجية والتدخل .

٤. إن الشخص الأكثر التصاقا بورشة العمل هو مدير المجزرة وبالتالي فإنه هو الشخص الأمثل لإدارة ( تخطيط ، تنظيم ، إشراف ، متابعة ، رقابة ) ورشة العمل ( المجزرة ) .

إن هذه النظرة الاستراتيجية للهيكل الإداري المقترح تتطلب العديد من التغييرات الإجرائية على أعمال المشروع واللجان العاملة به سواء من حيث الإلغاء أو الاستحداث أو التحويل . وتتطلب هذه التغييرات ترسيخ العديد من المفاهيم الجديدة في ذهنية القائمين والعاملين على المشروع والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

١. التركيز على العمل ضمن آليات عمل الفريق الواحد .

٢. عقد اللقاءات والندوات اللازمة لترسيخ مفهوم العمل الجماعي .

٣. إن روح العمل الجماعي وخيرية الأهداف التي يسعى لها الجميع تستوجب التقبل بالوضع الجديد والعمل بروح الجد والإبداع من خلال

الرأس الهرمي لورشة العمل ( مدير المجزرة ) .

٤. تحري الدقة والموضوعية التامة في اختيار المشرفين على المجازر من الأشخاص المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة والدقة في العمل والقدرة على الابتكار والإبداع والقدرة على احتواء الغير .

٥. اختيار رؤساء اللجان وأعضاءها من الأشخاص ذوي الكفاءة والقدرة على العمل الجماعي بغض النظر عن الخبرات التراكمية في أعمال المشروع إذا تصادمت هذه الخبرات مع مفهوم العمل الجماعي وتقبل العمل ضمن تنظيمات واليات جديدة تهدف في الأساس إلى تحقيق الصالح العام للمشروع .

٦. إدراك جميع العاملين في التنظيمات الإدارية للمشروع وفي اللجان وعضويتها بأن الكفاءة والقدرة على العطاء والتفاعل مع أهداف وأنشطة المشروع هي الأساس الوحيد في استمرارية الشخص داخل هذا التنظيم ، والعمل على ترسيخ هذا المفهوم من خلال الإجراءات الإدارية اللازمة .

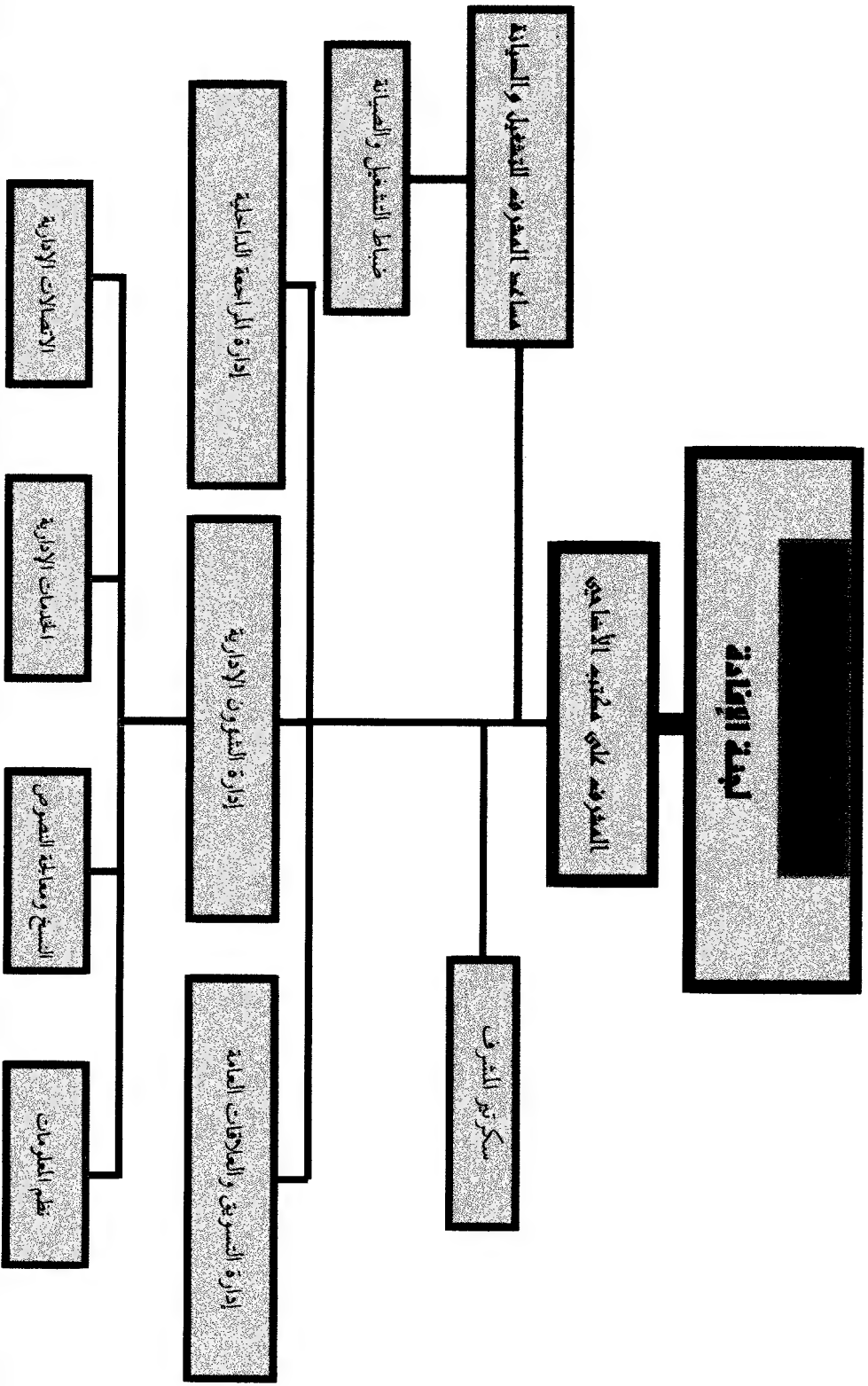
وسيورد فريق الدراسة التغييرات المستتوجبة للنظرة الاستراتيجية المقترحة للمهام كل في موقعه الخاص به وحسب التسلسل المنهجي للدراسة .

#### ٣-٤ الهيكل التنظيمي المقترح :

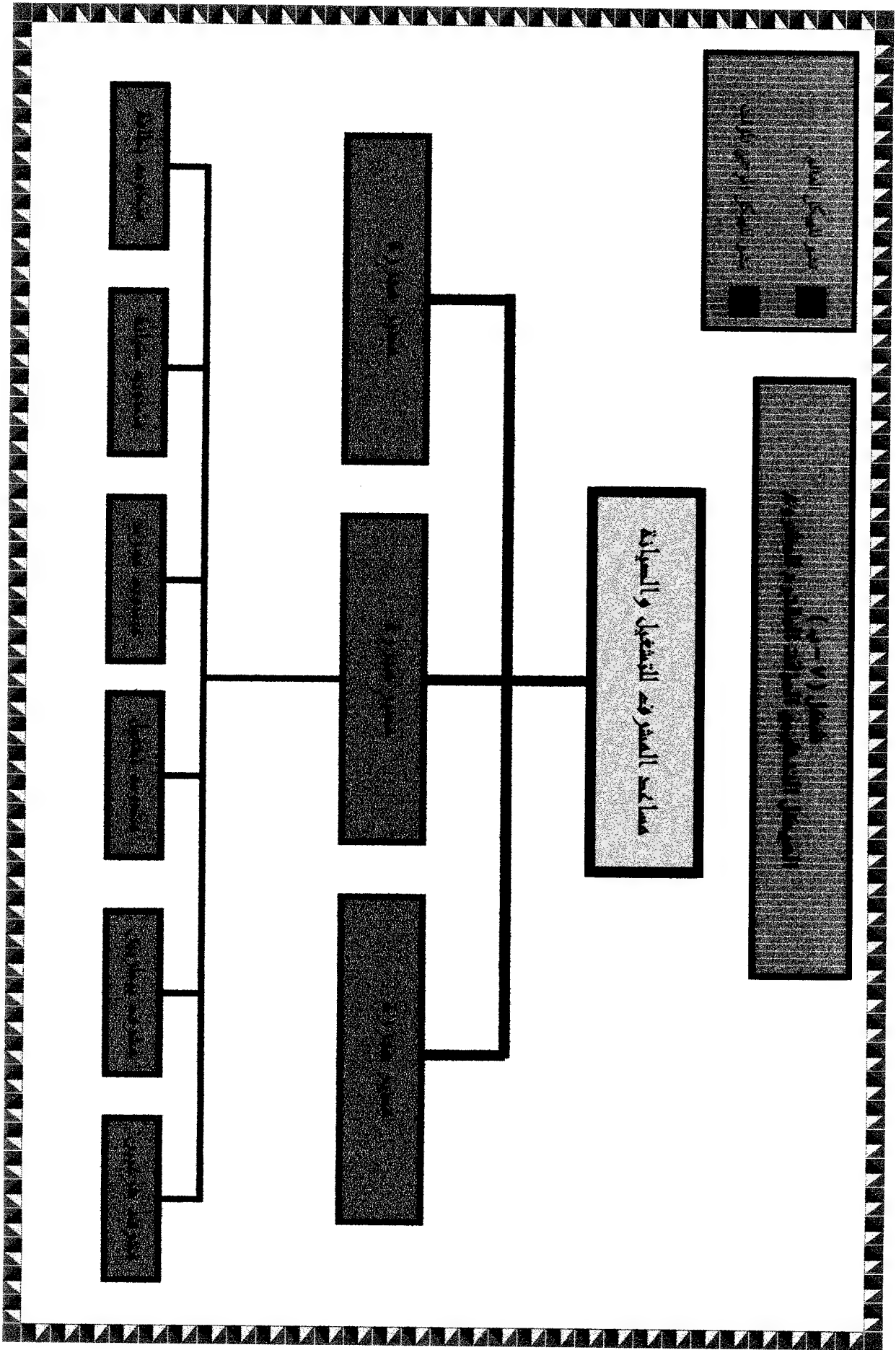
توضح الأشكال التالية ( شكل رقم ٧ ، ٧ - أ ، ٧ - ب ) التنظيم الإداري الجديد المقترح من قبل فريق الدراسة . مع ملاحظة أن الخطوط السوداء المتصلة تشير إلى التنظيم الإداري الثابت لمكتب الأضاحي طوال العام بينما تشير الخطوط الحمراء المتقطعة إلى التنظيم الإداري الموسمي لمكتب الأضاحي ( أي خلال موسم الحج فقط ) .



مركز (٧-١) للبحوث والدراسات  
مركز البحوث والدراسات







## ٤-٤ التوصيف الوظيفي لميكل مكتب الأضاحي الجديد .

### ٤-٤-١ المشرف على المكتب :

#### ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط مباشرة برئيس لجنة الإفادة ( رئيس البنك الإسلامي للتنمية ) .

#### ❖ تعريف :

تتضمن مهمة المشرف العام على مكتب الأضاحي القيام بكافة الأعمال الإدارية ( تخطيط ، تنظيم ، إشراف وتوجيه ، رقابة ) والتي تكفل فعالية أعمال المكتب وكفاءة العمليات التشغيلية والإدارية بالمشروع .

#### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :-

١. درجة الماجستير في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو الاقتصاد .
٢. خبرة خمس سنوات في مجال الإدارة العليا أو الوسطى .
٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في نفس مجال وطبيعة العمل .
٤. القدرة على الربط والتحليل المنطقي وبناء علاقات عمل فعالة .
٥. الحصول على دورات متخصصة في مجال الإشراف والتسويق والتحليل المالي ، وسبل تحفيز الآخرين .
٦. إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة .

#### ❖ المهام :

١. الإشراف على جميع الإدارات والوحدات الإدارية والتشغيلية التابعة

١. للمكتب ومراقبة الأداء العام لها وفقاً لمعايير الكفاءة المطلوبة .
٢. تقويم الوضع التخطيطي للمشروع ووضع نظم المعلومات .
٣. تقديم المقترحات التطويرية التي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع بشكل محدد ومفصل ، مع تصور شامل عن الموازنة التقديرية لكل مقترح .
٤. وضع الخطة العامة للمشروع للعام القادم بالتعاون مع جميع الجهات ذات العلاقة والاختصاص ، بما في ذلك تقدير الاحتياجات وإعداد الميزانيات ، ثم اعتمادها من لجنة الإفادة .
٥. تخطيط وتحديد احتياجات المشروع من الأنعام وما يتبع ذلك من إجراءات إدارية وتشغيلية لازمة .
٦. العمل على وضع الأسس التي تحقق الجودة الشاملة وفي مقدمتها الوضوح الإداري للسياسات والإجراءات والأدلة الإدارية .
٧. تقويم العقود وتطوير شروطها التعاقدية لتلافي العيوب والسلبيات وعرضها على الإدارة القانونية بالبنك لدراستها وإبداء الملاحظات القانونية عليها .
٨. وضع المواصفات المختلفة للأنعام المطلوبة .
٩. وضع واعتماد قواعد التوظيف المؤقت لكل الفئات التي يتعاقد معها المشروع خلال الموسم .
١٠. ترشيح مدراء المجازر المختلفة بالتشاور مع معالي رئيس البنك ورفع أسمائهم لمعاليه لاعتمادها .
١١. ترشيح رؤساء اللجان العاملة بالمشروع خلال الموسم بالتشاور مع معالي رئيس البنك والرفع لاعتمادها من قبله .

١٢. رفع ترشيحات أسماء أعضاء اللجان المختلفة العاملة في المشروع بالتشاور مع رؤساء اللجان المختلفة لاعتمادها من معالي رئيس البنك .

١٣. إبداء الملاحظات على اقتراحات اللجان المختلفة ورفعها لجهات الاختصاص .

١٤. إعداد خطة التوزيع الداخلي والخارجي للحوم بناء على قواعد البيانات المتوفرة بالقسم والتي توضح الطاقات الاستيعابية لكل جهة واعتماد الخطة من الجهات المختصة وتزويد الأجهزة المختصة بها .

١٥. تأمين جميع مشتريات المكتب وفقاً للصلاحيات المخولة وبما يتفق مع الأنظمة المالية المتبعة ، ووفقاً للموازنة التقديرية المعتمدة له .

١٦. الإشراف على إعداد الخطط التسويقية والإعلامية واعتمادها من جهات الاختصاص والإشراف على تنفيذها .

١٧. الإشراف على أعمال سكرتارية لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة حيالها ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة .

١٨. استلام التقارير الفنية من جميع اللجان واتخاذ اللازم حيال التوصيات أو الاقتراحات ورفع تقرير نهائي مفصل عن أعمال الموسم لجهات الاختصاص .

١٩. متابعة صرف مستحقات المشتغلين والموردين المتعاقدين مع المشروع عند استيفائهم كافة شروط العقد ، مع توقيع الغرامات والجزاءات عند الإخلال بالمهام الواردة على جميع العقود المبرمة مع المشروع والرفع بها إلى جهات الاختصاص

لاعتمادها .

٢٠. فحص ومراجعة جميع المستندات والفواتير وأوامر الصرف

والمصادقة على جميع الأمور المالية المتعلقة بأنشطة المشروع .

٢١. وضع خطة التوزيع واعتمادها من لجنة الإفادة وضمان تنفيذها .

٢٢. مخاطبة الجهات الحكومية ذات العلاقة مع مراعاة المستوى الإداري

أو اعتمادها من قبل جهات الاختصاص .

٢٣. اعتماد تقارير الكفاية والأداء لجميع العاملين بالمشروع .

٢٤. المحافظة على جميع أصول المشروع واتخاذ اللازم حيال ذلك .

٢٥. القيام بأي أعمال أخرى يستلزمها المشروع أو يكلف بها من معالي

مدير البنك أو لجنة الإفادة .

هذا ومن المهم التنويه هنا على أن المهام المذكورة أعلاه مناطة

بمكتب الأضاحي إجمالاً ، أي أنها سيتم تجزئتها على الإدارات المختلفة

المرتبطة بتنظيماً بالمكتب ، وهذا ما سيتم عمله في الجزء التالي من

الدراسة .

**٤-٤-٢ مدير الشؤون الإدارية :**

❖ **الارتباط الوظيفي .**

يرتبط بالمشرف العام على مكتب الأضاحي .

❖ **تعريف :**

تتضمن وظيفة مدير الشؤون الإدارية إدارة مختلف نشاطات الشؤون

الإدارية وأداء المهام الواردة سواء شخصياً أو عن طريق أحد المرؤوسين .

## ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. درجة الماجستير في إدارة الأعمال أو المحاسبة أو الاقتصاد مع خبرة عملية سنتين على الأقل .
٢. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال أو المحاسبة مع خبرة خمس سنوات في مجال الإدارة .
٣. مهارات استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله .
٤. مهارة التعامل مع العلاقات الرياضية والقدرة على الربط والتحليل المنطقي .
٥. القدرات التنظيمية المتميزة .
٦. القدرة على التعامل مع الآخرين وتحفيزهم .
٧. إجادة اللغة الإنجليزية .

## ❖ المهام:

١. وضع معايير الأداء الخاصة بأعمال الأقسام التابعة له والتي تساهم في العمل على تعظيم إنتاجية العاملين وتطوير الإجراءات باستخدام أحدث التقنيات ( كالحاسب الآلي والبرمجيات ) ، وكذلك قياس الأداء ومنح العلاوات أو الحوافز أو المكافآت .
٢. الإشراف على حضور وانصراف جميع العاملين بالمكتب وعمل السجلات الخاصة بهم وتحديثها وتنسيق جميع الأعمال الإدارية الخاصة بهم .
٣. إعداد خطة توظيف العمالة الموسمية بالتنسيق مع الجهات المعنية ومتابعة تنفيذها .

٤. التنسيق مع جميع مقاولي التشغيل والصيانة لتوفير الجزائريين والعمالة اللازمة لهم ومتابعة حصولهم على التأشيرات اللازمة وقدمهم وترحيلهم .
٥. وضع خطة نقل العاملين في الموسم إلى مواقع عملهم وإعادةهم والعمل على تحسين الخدمة ومتابعتها .
٦. التنسيق مع جميع الجهات العاملة في المشروع لتحديد احتياجاتهم الشرائية وعمل خطة بها والعمل على توفيرها بعد اعتمادها من جهة الاختصاص .
٧. التعاقد مع الأطباء البيطريين واتخاذ اللازم حيال وصولهم إلى عملهم وتنفيذ برنامج حجهم وزيارتهم وعودتهم .
٨. إعداد العقود اللازمة بالتنسيق مع جهات الاختصاص ومتابعة إجراءات توقيعها وتنفيذها ، وكذلك متابعة الخلافات التي قد تنشأ مع بعض الجهات عند أو بعد التنفيذ .
٩. وضع خطة للاستفادة من السيارات المخصصة للمشروع واعتمادها من جهة الاختصاص والإشراف على تنفيذها .
١٠. اعتماد بيانات الحافلات والسيارات المختلفة اللازمة وإبرام العقود اللازمة لذلك .
١١. المشاركة في اللجان المختصة بفتح المظاريف .
١٢. المشاركة مع الجهات المعنية في تحديد وإعداد الشروط والمواصفات للمواد والخدمات المراد تأمينها والاحتفاظ بملف يتضمن أسماء الموردين وعناوينهم ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ( إعداد قاعدة بيانات بالحاسب ) .

١٣. تحديد مواعيد المنافسات والتنسيق مع العلاقات العامة لتحديد وسيلة نشرها بعد أخذ موافقة المشرف واستلام العروض المقدمة والاحتفاظ بها بسرية لحين تقديمها للجنة فتح المظاريف ، ومتابعة الإجراءات اللاحقة لحين توقيع عقود التوريد .

١٤. تنظيم أعمال الشؤون الإدارية بالمكتب بكفاءة وفعالية .

#### ٤- ٢- ١ النسخ ومعالجة النصوص :

##### ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط مباشرة بمدير الشؤون الإدارية .

##### ❖ \* تعريف :

تقديم خدمات النسخ لكافة أجهزة ووحدات مكتب الأضاحي باستخدام أجهزة الحاسب الآلي .

##### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :-

١. شهادة الثانوية العامة أو الثانوية التجارية .

٢. دبلوم في معالجة النصوص بالحاسب الآلي مع خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في نفس طبيعة العمل .

٣. القدرة على النسخ باللغتين العربية والإنجليزية .

٤. القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي في مجال استخدام برامج معالجة النصوص العربية ( MS- Word ) .

٥. التفاني في العمل والمحافظة على السرية .



## ❖ المهام :

١. استلام التقارير والخطابات المراد نسخها من جميع وحدات المركز وطباعتها حسب الأولوية ويمكن الاسترشاد بموافقة رئيسه المباشر في الحالات الطارئة .
٢. إعادة المواد التي تم نسخها وطباعتها إلى الجهة المختصة لمراجعتها كمسودة ، ومن ثم طباعتها بصورتها النهائية وإعادة تسليمها إليهم .
٣. الاحتفاظ بجميع ما يتم طباعته في الوحدة على أشربة ممغطة مع إعطاء فهرس لكل مادة مطبوعة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة .
٤. تقديم الاقتراحات الخاصة بتنظيم و تطوير العمل في المكتب .
٥. القيام بأي مهام يكلفه بها مدير الشؤون الإدارية في مجال النسخ والطباعة .

## ٤-٣-٢ الاتصالات الإدارية :

## ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط بمدير الشؤون الإدارية .

## ❖ تعريف :

يعمل هذا المكتب على توفير خدمات الاتصالات الإدارية لجميع وحدات وأجهزة مكتب الأضاحي ، كما يعمل على تنظيم أرشيف للمكتب يسهل للجميع الاستفادة منه عند الحاجة .

## ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. شهادة ثانوية مع خبرة ثلاث سنوات في مجال الأرشفة وحفظ المعلومات .
٢. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله .
٣. مهارة التعامل مع الآخرين .

## ❖ المهام :

١. استلام كافة المعاملات والمراسلات والبريد الوارد إلى مكتب الأضاحي وتسجيلها في دفاتر الوارد ومن ثم توزيعها حسب جهة إحالتها .
٢. تسجيل جميع المراسلات والمعاملات والبريد الصادر في دفاتر الصادر واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال تصديرها .
٣. تنظيم الملفات الخاصة بالصادر بطريقة علمية تسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة .
٤. عمل ملفات الوارد والأرشفة حسب المتبع وحسب التوجيهات للمعاملات التي تتطلب ملفات خاصة .
٥. توفير خدمات الفاكس لملي لجميع أجهزة ووحدات المكتب وعمل ملفات خاصة للفاكسات الصادرة والواردة .
٦. الإشراف على توفير خدمات المراسلة الداخلية بين أجهزة ووحدات المكتب وبين المكتب والبنك وبين المكتب والجهات الخارجية من خلال مراسلي المكتب .
٧. عمل الترتيبات اللازمة لإيجاد آليات اتصال سهلة ومرنة مع أجهزة

البنك والجهات الخارجية بطريقة تضمن تسهيل العمل داخل مكتب الأضلحي .

٨. القيام بأعمال التصوير لجميع أجهزة ووحدات مكتب الأضلحي .

٩. عمل التقارير اللازمة عن سير العمل داخل مكتب الاتصالات الإدارية ورفعها إلى الرئيس المباشر .

١٠. تقديم الاقتراحات التي تعمل على تحسين أداء العمل بالمكتب .

١١. القيام بأي مهام يكلفه بها الرئيس المباشر والداخلية ضمن اختصاصات الاتصالات الإدارية والأعمال المرتبطة بها .

#### ٤-٢-٣ الخدمات الإدارية :

##### ❖ الارتباط :

يرتبط مباشرة بمدير الشؤون الإدارية .

##### ❖ تعريف

تقديم الخدمات الإدارية لكافة منسوبي المشروع وبما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة ، وكذلك مساندة مدير الشؤون الإدارية فيما يوكله إليه من أعمال .

##### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. شهادة جامعية في مجال أداة الأعمال ، الإدارة العامة ، الاقتصاد ، العلاقات العامة ، الإعلام ، أو شهادة الثانوية العامة أو التجارية مع خبرة في طبيعة العمل بما لا يقل عن خمس سنوات .

٢. مهارة التعامل مع الحاسب الآلي بشكل عام .

٣. المهارة اللغوية الجيدة .

٤. الكفاءة والقدرة الذهنية الصحيحة .

#### ❖ المهام :

١. إصدار البطاقات الشخصية لكافة العاملين بالمشروع وفقا للتعليمات المنظمة لذلك .

٢. القيام بجميع الأعمال الخاصة بتقديم خدمات التعقيب والمتابعة لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية ( مثل الحصول على تراخيص السير ، وإنهاء إجراءات التخليص الجمركي لواردات وصادات المشروع ، وتأمين الشراء المباشر ، ...الخ ) .

٣. توزيع الملصقات حسب البيان المعتمد من قبل إدارة المشروع .

٤. اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال مخيم عرفات الخاص بالأطباء البيطريين الذين يلتزم البنك بتسهيل مجيئهم وزيارتهم وتأمين مواصلاتهم .

٥. الإشراف على مستودعات المشروع وضمان سلامتها وحسن تنظيمها ومتابعة سجلاتها وإعداد التقارير اللازمة لها وجميع الأعمال الخاصة بالمستودعات .

٦. إعداد الميزانية الخاصة بحقوق العمالة الموسمية وإعداد بيانات بها ومتابعة إجراءاتها .

٧. القيام بأي عمل يوكلها إليه مدير الشؤون الإدارية .

❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط مباشرة بمدير الشؤون الإدارية .

❖ تعريف

تتركز مهمة هذا المكتب في مساعدة المشرف العام على مكتب الأضاحي في القيام بالمهام التخطيطية والتنظيمية ، كما تشمل مهامه على ضرورة توفير البيانات اللازمة لمساندة كافة الإداريين بالمشروع في إعداد خططهم وموازناتهم المختلفة . بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الإدارة بالمهام الكفيلة بتنفيذ دور نظم المعلومات في تحسين أعمال المشروع وضمان حسن استغلال الموارد المتاحة .

❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. ماجستير في الحاسب الآلي أو نظم المعلومات أو الاقتصاد .
٢. خبرة سنة في مجال وطبيعة العمل .
٣. القدرة على استخدام الحاسب الآلي بمهارة في مجال العمل .
٤. إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة
٥. الكفاءة والقدرة على الإبداع والتطوير.

❖ المهام :

١. مساعدة جميع الأجهزة والوحدات في إعداد الخطط وإعادة هيكلة

الإجراءات .

٢. العمل على ميكنة الأعمال بالمشروع واستخدام نظم المعلومات الإدارية بالمكتب .

٣. التعرف على احتياجات المستخدمين للمعلومات بالمشروع والعمل على تعديل نظم المعلومات الإدارية ليتناسب مع الاحتياجات العامة له .

٤. بناء الروابط التعاونية المتبادلة مع مسؤولي نظم المعلومات خارج المكتب بما يخدم المشروع ويساعد على تحقيق أهدافه .

٥. بناء قواعد البيانات التي تساند عمليات اتخاذ القرارات والجهود التطويرية للمشروعات .

٦. عمل قاعدة بيانات عن الجمعيات التعاونية الخيرية في الداخل والخارج للرجوع إليها عند الحاجة وتحديثها باستمرار .

٧. عمل قاعدة بيانات عن أسماء الأطباء البيطريون من داخل المملكة وخارجها تشمل جميع بياناتهم لتسهيل مهمة الجهات المختصة عند الحاجة .

٨. عمل قاعدة بيانات عن الموسرين المتعامل معهم للرجوع إليها عند الحاجة .

٩. تزويد الإدارة العليا والمشرف بالإحصائيات والأرقام والرسومات البيانية والتوضيحية التي توضح آليات العمل ومؤشرات أنشطة المشروع ( مثل سرعة الذبح ، تكاليف كل نشاط ، العدد الأمثل للأفراد لإنجاز عمل من الأعمال .

## ٤-٤-٢ مدير التسويق والعلاقات العامة :

### ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط بالمشرف العام على مكتب الأضاحي .

### ❖ تعريف :

يقوم مدير التسويق والعلاقات العامة بمساعدة المشرف العام على مكتب الأضاحي في دعم رسالة المشروع وتحقيق رسالته وأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تهدف عموم حجاج بيت الله الحرام لتعريفهم بخدمات المشروع وإيجابياته بغرض جعل خدمات المشروع هي الاختيار التفضيلي الأول لديهم .

### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. شهادة الماجستير في إدارة الأعمال أو الإعلام .
٢. شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، الإعلام ، مع خبرة خمس سنوات في مجال التسويق .
٣. الكفاءة والمهارة والقدرة على الابتكار والإبداع .
٤. إتقان اللغة الإنجليزية .

### ❖ المهام :

١. وضع الاستراتيجية التسويقية للمشروع وتحديثها وتطويرها .
٢. إعداد الخطة العامة التسويقية والإعلامية للمشروع بالتنسيق مع مختلف الجهات ذات العلاقة .

٣. إعداد الكتيبات والنشرات وترجمتها باللغات الحية في العالم الإسلامي واعتماد طباعتها من جهات الاختصاص .
٤. توزيع النشرات والكتيبات والمطبوعات واللافتات والملصقات وفق الخطة المعتمدة .
٥. العمل على تعزيز الروابط والعلاقات بين إدارة المشروع وجهات ومؤسسات الدعاية والإعلان المختلفة للحصول على تسهيلات وخصومات لحملة المشروع الدعائية .
٦. إصدار بيانات صحفية توضح مراحل المشروع وخطوات العمل فيه وإرسالها إلى وكالات الأنباء .
٧. الرد على ما تنشره وسائل الإعلام من نشاطات المشروع بعد اعتمادها من جهة الاختصاص .
٨. التنسيق مع البنك المسوق للسندات واتخاذ الإجراءات التسويقية الفعالة .
٩. عقد اللقاءات والاجتماعات مع رؤساء الوفود والبعثات لتوضيح المرامي الخيرية للمشروع ومحاولة تسويق سندات المشروع .
١٠. اصطحاب المسؤولين والصحفيين إلى مواقع المشروع وتوضيح آليات العمل بالمشروع بهدف تحفيزهم على نقل صورة إيجابية للعامة عن المشروع .
١١. استقبال ضيوف المشروع ومرافقتهم وإعداد البرامج التعريفية لهم عن المشروع .
١٢. تقديم جميع خدمات العلاقات العامة للمشروع .
١٣. القيام بأي مهام أخرى يسندها إليه المشرف على مكتب الأضاحي .



٤-١ أهداف ووظائف مكتب الأضاحي :

لا يمارس مكتب الأضاحي حالياً المهام الواجب أن يقوم بها باعتباره الجهة التي كلفها البنك الإسلامي للتنمية مسؤولية تنفيذ أعمال المشروع ، وتتركز جل مهامه حالياً على الأعمال الروتينية السنوية ، والقيام بأعمال سكرتارية اللجان . وتمشياً مع الهيكلية الإدارية الجديدة فإن فريق الدراسة يرى أهمية تحديد أهداف ووظائف المكتب الرئيسي بحيث تتماشى أهداف المكتب ووظائفه مع المصلحة العامة للعمل ومع التوجهات الجديدة لمرحلة ما بعد الهيكلية .

ويمكن تحديد أهداف المكتب في : -

- أ. زيادة الحصة السوقية للمشروع وتحقيق معدل نمو سنوي معتدل ( ٣ - ٦ % ) ، وصولاً إلى تحقيق رسالة المشروع المتمثلة في الاستفادة من كل ما يذبح خلال موسم الحج .
- ب. تقديم الخدمات المتميزة في مجال العمل وصولاً إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة في الأداء .
- ج. رسم الاستراتيجيات قصيرة الأجل الهادفة إلى تحقيق نقلة نوعية في مجال المنافسة والسيطرة على السوق .
- د. المحافظة على هيكل التكاليف كحد أدنى ومحاولة تقليصها وفقاً لأسس علمية مدروسة .

أما وظائف المكتب الأساسية فيمكن توضيحها في النقاط التالية :-

♦ إعداد الموازنة التقديرية للمشروع ومتابعة اعتمادها وتنفيذها حسب

٣. الاحتفاظ بسجلات عن الأصول الثابتة والمنقولة للمشروع والتأكد من تحديثها والتأمين على جميع ممتلكات المشروع .
٤. متابعة صرف مستحقات العاملين المقررة والمعتمدة .
٥. دراسة العقود وإعداد الاحتياجات المالية للمشروع ودراسة طلبات الصرف وإبداء الرأي في مدى مطابقتها للعقود والقواعد المالية المعتمدة .
٦. تدقيق جميع سندات الصرف .
٧. استلام الكوبونات من المطبعة وتدقيقها وتسليمها للجهة الموكلة بالبيع واستلام الكوبونات المباعة وتدقيقها وتسليمها للجنة الكوبونات واستلام الكوبونات غير المباعة وتدقيقها ومقارنتها بعدد الكوبونات المستلمة من المطبعة وتتم جميع الخطوات بموجب محاضر استلام وتسليم .
٨. إعداد التقارير المالية للمشروع دورياً .
٩. إعداد مسودة الميزانية المالية الختامية للمشروع .
١٠. الاحتفاظ بالضمانات البنكية والتأكد من تجديدها واتخاذ اللازم حيال الإفراج عنها أو مصادرتها حسب الحالة .
١١. الرفع بتوقيع الغرامات والجزاءات لاعتمادها وتنفيذها .
١٢. تطبيق نظام لمراقبة المخزون باستخدام الحاسب الآلي فيما يتعلق بمراقبة مخزون اللحوم ومراقبة المخزون وفقاً لخطّة التوزيع ومذكرات الصرف .
١٣. القيام بعمليات الجرد المفاجئ لمستودعات المشروع ومخازنه وتوقيع محاضر الجرد واتخاذ اللازم حيالها .
١٤. يعتبر مدير إدارة الرقابة والصرف حلقة الوصل بين

المشروع وبين الإدارة المالية وعليه اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتسهيل هذه المهمة وتبسيط إجراءاتها والعمل على تقليص دور إدارته في العمليات المالية وإحالة جميع العمليات المالية الأساسية إلى الإدارة المالية بالبنك والإبقاء على النواحي الضرورية منها .

١٤ . التنسيق مع إدارة المراجعة الداخلية بالبنك لعمل الجرد الفجائي للمستودعات والمخازن .

١٥ . القيام بأي مهام أخرى يسندها إليه المشرف على مكتب الأضاحي .

**٤-٦ سكرتير المشرف على مكتب الأضاحي :**

#### ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط بالمشرف على مكتب الأضاحي .

#### ❖ تعريفه :

تقديم خدمات السكرتارية وإدارة المكتب للمشرف العام على مكتب الأضاحي ، وبما يمكنه من تسهيل المهام المناطة به .

#### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١ . شهادة المعهد العالي للعلوم الإدارية قسم السكرتارية .

٢ . ثانوية عامة أو تجارية مع خبرة خمس سنوات في مجال النسخ والسكرتارية .

٣ . مستوى متوسط من مهارة اللغة الإنجليزية .

٤. الإلمام الجيد ببرامج الحاسب الآلي خاصة برنامج ( Excel , Power Point , Ms-Word ) .
٥. الحصول على دورة واحدة على الأقل في مجال السكرتارية أو إدارة المكاتب باستخدام الحاسب الآلي .
٦. القدرة على النسخ باللغتين العربية والإنجليزية .

#### ❖ المهام:

١. استلام جميع المعاملات الواردة من الاتصالات الإدارية والتي تحتاج إلى عرض على المشرف العام ، وإرجاعها لهم لتنفيذ توصيات المشرف عليها .
٢. استقبال الاتصالات الهاتفية المتعلقة بالمشرف العام واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها . وعمل جداول المواعيد الخاصة بالمشرف .
٣. تنظيم ملفات حفظ الوثائق الخاصة بمكتب المشرف حسب توصياته وبطرق تسهل الاستفادة منها والرجوع إليها عند الحاجة .
٤. استلام المعاملات الصادرة وبعد تركينها من جهة الاختصاص وتوقيعها من المشرف وإرسالها إلى الاتصالات الإدارية لاستكمال باقي الإجراءات .
٥. اتخاذ اللازم حيال عقد اجتماعات لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واللجان الأخرى من إعداد جداول الأعمال ودعوة أعضاء اللجان وتصوير وثائق المواضيع المدرجة وعرضها على اللجان قبل مواعيد الاجتماعات بوقت يسمح لاطلاع الأعضاء عليها .

٦. طباعة محاضر اللجان واتخاذ اللازم حيالها والاحتفاظ بملفات خاصة لعمل اللجان .

٧. المحافظة على أسرار العمل داخل مكتب المشرف والقيام بأي مهام يكلفه بها المشرف ضمن الاختصاصات الخاصة بأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب .

٨. عمل حجوزات الطيران والفنادق وخلافه .

#### **٧-٤-٤ مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .**

##### **❖ الارتباط الوظيفي :**

يرتبط بالمشرف العام على مكتب الأضاحي .

##### **❖ تعريف :**

مساعدة المشرف العام على مكتب الأضاحي في جميع العمليات المتعلقة بالتشغيل والصيانة والشحن واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال تنظيم جميع هذه العمليات بطريقة تضمن الكفاءة وحسن الأداء سواء بصفة شخصية أو من خلال أحد المرؤوسين .

##### **❖ المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. درجة الماجستير في إدارة الأعمال ( ويفضل أن يكون التخصص الفرعي في بحوث العمليات أو إدارة الإنتاج ) ، أو الهندسة المدنية أو الصناعية .

٢. بكالوريوس في أحد التخصصات السابقة مع خبرة خمس سنوات .

٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في طبيعة العمل .

٤. القدرة على الربط والتحليل المنطقي للعلاقات .

٥. القدرة على التعامل مع الآخرين وتحفيزهم .

٦. إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة .

#### ❖ المهام :

١. إعداد خطة التشغيل والصيانة والشحن التفصيلية التي توضح جميع مراحل واختصاصات ومهام كل مشارك في تنفيذ الخطة العامة للمشروع وبالتنسيق مع رؤساء المجازر وأعضاء لجنة التشغيل واعتمادها .

٢. مراجعة العقود ذات العلاقة وإبداء الملاحظات عليها ومتابعة تنفيذها ( بعد اعتمادها ) .

٣. التنسيق مع كافة الجهات الحكومية لتوفير جميع احتياجات المشروع مثل الماء والكهرباء وخلافه .

٤. توفير كافة البيانات الإحصائية عن ما يتم تنفيذه خلال خطة التشغيل وتزويد الإدارة بها .

٥. القيام بال جولات التفتيشية للتأكد من سلامة برامج الصيانة الدورية وتوفير العمالة اللازمة لذلك ورفع تقارير بها .

٦. مراجعة الفواتير ذات العلاقة قبل اعتمادها .

٧. المشاركة في دراسات تطوير المجازر .

٨. التأكد من سلامة اللحوم في الثلاجات عند التوزيع بصفة دورية .

٩. الإشراف على المجازر وما يتم فيها من أعمال ورفع التوصيات والاقتراحات الخاصة بتطوير جميع أعمال المجازر .

## ٨-٤-٤ ضباط التشغيل والصيانة .

### ❖ الارتباط الوظيفي :

يرتبط بمساعد المشرف للتشغيل والصيانة .

### ❖ تعريف :

تتضمن مهام عمل ضباط التشغيل والصيانة في مساندة مساعد المشرف للتشغيل والصيانة في القيام بمهامه والعمل على ضبط جميع عمليات الإشراف على التشغيل والصيانة ومتابعة حسن تنفيذ عقودها .

### ❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

- ١ . بكالوريوس في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو الاقتصاد .
- ٢ . مهارة التعامل مع الحاسب الآلي في نفس طبيعة العمل .
- ٣ . النزاهة والجد والمثابرة .
- ٤ . دقة الملاحظة .
- ٥ . إجادة اللغة الإنجليزية .

### ❖ المهام :

- ١ . التأكد من توفر قطع الغيار اللازمة في المجازر ومتابعة سيرها .
- ٢ . متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع المقاولين ورفع تقارير بها .
- ٣ . الإشراف على النظافة أثناء الموسم بالتنسيق مع المقاولين .
- ٤ . متابعة تنفيذ خطة التوزيع خلال الموسم بعد اعتمادها من قبل جهات

الاختصاص ( باستخدام نظم المعلومات الحاسوبية ) .

٥. التنسيق مع لجنة عمليات جدة لتنفيذ الشحنات المقرر إرسالها إلى الدول الإسلامية .

٦. متابعة تنفيذ خطة تشغيل سيارات المشروع المبردة .

٧. الاحتفاظ بسجل كامل عن ضباط الاتصال في التوزيع الخارجي للتنسيق معهم قبل موعد الشحن .

٨. إصدار أوامر الشحن واستكمال الإجراءات اللازمة ( باستخدام نظم المعلومات الحاسوبية ) .

٩. الإشراف على تنفيذ جميع خطط الصيانة والتأكد من تنفيذ جميع بنود العقود ذات الاختصاص ورفع التقارير الدورية عنها .

١٠. التأكد من سلامة جميع أصول المشروع ومتابعة صيانتها مع الجهات المختصة .

١١. الإشراف على تسليم واستلام المجازر من المقاولين .

١٢. الإشراف على إدخال اللحوم إلى الجمادات التابعة للمجازر أو المستأجرة وتقديم الإحصائيات اللازمة عنها ( باستخدام الحاسب الآلي ) .

١٣. استلام اللحوم المخزنة بجمادات المشروع من كافة المجازر والجمادات المستأجرة في نهاية الموسم من قبل لجنة التشغيل وعمل الإحصائيات الخاصة بها ومتابعة الرصيد وفق خطة التوزيع المعتمدة .

١٤. القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .



❖ الارتباط الوظيفي :

وظيفة موسمية ترتبط مباشرة بمساعد المشرف على التشغيل والصيانة .

❖ تعريف :

تشمل وظيفة مدير المجزرة مساعدة مكتب الأضاحي في تسيير وإدارة جميع عمليات التشغيل والصيانة والشحن داخل المجزرة خلال فعاليات موسم الحج بطريقة سلسلة وفعالة تهدف إلى تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف .

❖ المهارات والخبرات المطلوبة :

١. درجة الماجستير في الإدارة الصناعية أو إدارة الإنتاج أو بحوث العمليات أو التخطيط أو الاقتصاد مع خبرة ثلاث سنوات في مجال الإدارة والإشراف .
٢. درجة البكالوريوس في إحدى التخصصات السابقة مع خبرة خمس سنوات في مجال العمل الإداري .
٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في طبيعة العمل .
٤. القدرة على التعامل مع فرق العمل والقدرة على اتخاذ القرار السليم .
٥. دورة على الأقل في مجال الإشراف والرقابة والتخطيط .
٦. إجادة اللغة الإنجليزية .

## ❖ المهام:

١. الإشراف العام على كافة الأعمال داخل المجزرة سواء المتعلقة بمهام البنك أو الآخرين من مقاولين أو شركات أو أي جهة حكومية أو خاصة أخرى .
٢. التأكد من جاهزية المجزرة للعمل من النواحي الفنية والإدارية والتقنية ووفقا لخطط التشغيل والصيانة والنظافة وللعقود المحددة لآليات العمل بالمجزرة ورفع تقرير تفصيلي بذلك لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم فوراً .
٣. الإشراف على إعداد أماكن استلام الأنعام ووضع برنامج محدد يتم فيه توضيح مفصل لعمليات الأنعام الواصلة حسب الأوقات وتحديد أسلوب فحصها واستلامها مع تحديد الأشخاص المسؤولين عن مهام الفحص والاستلام .
٤. الاطلاع على برنامج المورد لتسليم المواشي إلى المجزرة والجداول التفصيلية الخاصة بذلك وتحديد التعديلات اللازمة وإبلاغها إلى المورد ومساعد المشرف على مكتب الأضاحي .
٥. تحديد سياسة التعامل مع الأنظمة وتطبيقها .
٦. الاطلاع على برنامج مشغل المجزرة وجداول التشغيل التفصيلية وتحديد التعديلات اللازمة وإبلاغها إلى متعهد التشغيل ولمساعد المشرف لاتخاذ اللازم .
٧. الاطلاع على برنامج نظافة المجزرة وجداول الصيانة وتحديد التعديلات اللازمة ورفع بها إلى متعهد الصيانة وإلى مساعد المشرف لاتخاذ اللازم .

٨. الاطلاع على برنامج نظافة المجزرة وجدول الصيانة وتحديد التعديلات اللازمة والرفع بها إلى متعهد التشغيل وإلى مساعد المشرف لاتخاذ اللازم .

٩. تحديد معايير الأداء للتسليم والتشغيل والصيانة والنظافة وإيلاغها إلى الجميع ومتابعة العمل بها ورفع التقارير عن أي تقصير أو تهاون فيها لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم حيالها .

١٠. متابعة سلبيات التشغيل والصيانة والنظافة ورفع تقرير مفصل بها لمساعد المشرف لمراعاتها خلال العقود القادمة .

١١. فحص الأماكن الإدارية المخصصة لاستقبال العمالة ورفع تقرير فوري لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم حيالها ، وتوزيعها على اللجان والموظفين حسب الخطة والحاجة .

١٢. وضع الخطة الأمنية للمجزرة ومتابعة تنفيذها .

١٣. تحديد أوقات التجارب بالمجزرة بالتنسيق مع اللجان والمقاولين والرفع بها إلى مساعد المشرف لاعتمادها ثم تنفيذها .

١٤. مدير المجزرة هو الممثل الرئيسي للمشروع والمختص بمقابلة الزوار ومرافقيهم ( للزوار والمسؤولين في المستوى الإداري المماثل له ) .

١٥. الاجتماع بجميع العاملين بالمجزرة من داخل وخارج البنك قبل بداية التشغيل بوقت كافي ، وشرح الخطة التشغيلية للمجزرة للجميع وتحديد آليات العمل وتحديد واجبات ومسئوليات كل شخص والإجابة على الاستفسارات .

١٦. رفع تقرير تفصيلي شامل عن جميع ما تم داخل المجزرة بما في ذلك أعمال جميع اللجان الموسمية ، مرفق به الإحصائيات والبيانات

اللازمة مع الاقتراحات والتوصيات والملاحظات ومحاضر الجراءات والمخالفات .

١٧. اتخاذ القرارات اللازمة لفض النزاعات أو الاختناقات أو المشاكل فوراً ودون الرجوع إلى المكتب إلا إذا كان هذا القرار يترتب عليه خسائر مادية لأي طرف فيرجع فيه إلى الإدارة العليا .

١٨. القيام بأي مهام أخرى تسند إليه من مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .

#### **٤-٢-١٠ مندوب مورد :**

ممثل للمورد ويكون موجوداً على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم لتنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة فوراً وترفع بياناته إلى إدارة مكتب الأضاحي قبل الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له .

#### **٤-٢-١١ مندوب نظافة :**

ممثل لمتعهد النظافة ويكون موجوداً على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم حيال تنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبل الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له .

#### **٤-٢-١٢ مندوب صيانة :**

ممثل لمتعهد الصيانة ويكون موجوداً على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم حيال تنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة فوراً دون الرجوع إلى مرجعه وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبل

الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له من قبل مرجعه .

#### ٤-٤-١٣ مندوب تشغيل :

ممثل لمتعهد التشغيل بالمجزرة ويكون موجودا على مدار الساعة وله كامل الصلاحيات التي تخوله لتنفيذ تعليمات وأوامر مدير المجزرة حالا ودون الرجوع إلى مرجعه وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبل الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له من قبل مرجعه .

#### ٥ - لجنة الإشراف على التشغيل والشحن :

بعد استعراض مهام هذه اللجنة واختصاصاتها واليات عملها في المبحث الأول من هذا الفصل ، فإن فريق البحث يود أن يقدم مجموعة من المقترحات التطويرية لهذه اللجنة وهي كالتالي : -

١. يقترح تعديل أهداف اللجنة لتصبح كما يلي : -

- ♦ المشاركة في وضع الخطة التشغيلية العامة لأعمال المشروع .
- ♦ الإشراف التام على تنفيذ جميع مراحل الخطة التشغيلية المعتمدة والتأكد من تنفيذ جميع العقود المبرمة من قبل المشروع في هذا الخصوص .
- ♦ تقديم الاقتراحات ورفع التوصيات فيما يتعلق بنواحي التشغيل والشحن والنقل .
- ♦ تطوير آليات عمل اللجنة وبما يحقق الكفاءة في أداء العمل وتخفيض التكاليف الكلية .

٢. تكون مشاركة اللجنة في وضع الخطة التشغيلية العامة من خلال فريق العمل المكلف بوضع الخطة التشغيلية العامة للمشروع والذي

يتكون من : -

♦ مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .

♦ مدراء المجازر .

♦ بعض أو كل أعضاء لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .

٣. تتم أعمال اللجنة في ورشة العمل ( المجازر ) تحت توجيه وإشراف مدير المجزرة .

٤. يتم وضع احتياجات اللجنة من العمالة والخدمات المساندة من خلال فريق العمل وتعتمد من قبل المشرف ثم من جهات الاختصاص .

٥. يتم عمل تقارير الأداء وتقويم الأعضاء سنويا من خلال رؤوسا المجازر وتعتمد من قبل المشرف على مكتب الأضاحي .

٦. قصر وظائف اللجنة على الأمور المرتبطة بعمليات التشغيل والشحن والنقل دون سواها .

#### ٦ - لجنة الإعلام والتسويق :

بعد استعراضنا لأهداف لجنة الإعلام والتسويق ووظائفها التي تقوم بها من خلال المبحث الأول من هذا الفصل وتقويم فريق الدراسة لأعمال اللجنة فإن فريق البحث المكلف يود في هذا المجال طرح بعضا من الاقتراحات التي يعتقد بأنها سوف تخدم أعمال المشروع بإذن الله على المدى القصير والمتوسط . ويمكن إيجاز هذه الاقتراحات في : -

١. يقترح بان يتم إلغاء لجنة الإعلام والتسويق من ضمن اللجان التي تشكل موسميا للقيام بأعمال لصالح مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي . ويستند فريق الدراسة في توصياته هذه إلى عدد من المبررات وهي : -

♦ الانخفاض النسبي في إجمالي حصة المشروع السوقية وفشل السياسات التسويقية والدعائية الحالية في دعم تحقيق أهداف المشروع .

♦ إن أعمال التسويق لخدمات المشروع ليست مهام موسمية تبدأ قبل الحج وتنتهي مع نهاية الموسم . بل إنها أعمال تستوجب المتابعة والعمل طوال العام ، فتسويق خدمات المشروع خلال الموسم يعتبر سياسة غير فعالة في نظر فريق الدراسة والذي يرى بأن التسويق لخدمات المشروع تستوجب اتخاذ سياسات تسويقية ودعائية مستمرة طوال العام ( مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحملة يمكن تكثيفها في بعض فترات العام وفقا للخطة التسويقية المعتمدة .

♦ إن العامل الأول لنجاح مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يكمن في زيادة الحصة السوقية للمشروع . وهذا يستوجب بل يحتم إعادة صياغة الاستراتيجية التسويقية والدعائية للمشروع بصورة تخدم أهدافه وتحقق رسالته وتعمل على تحقيق ميزة نسبية له من خلال السيطرة المتنامية على سوق الهدي والأضاحي . وكل هذا يتطلب تواجد إدارة مختصة ودائمة يشرف عليها متخصص في مجال التسويق والإعلان ( فضلا انظر إلى الدراسة التسويقية المرفقة ) .

٢. يقترح فريق البحث وكما سبق توضيحه في الهيكل الإداري المقترح لمكتب الأضاحي أن يترافق مع إلغاء لجنة الإعلام والتسويق إنشاء إدارة متخصصة في التسويق والعلاقات العامة بمكتب الأضاحي يناط بها مسؤولية خدمات المشروع وفقا للمهام التي حددت مسبقا في

هذا الخصوص .

٣. يقترح فريق الدراسة وإذا ما دعت الحاجة لذلك بأن تستعين هذه الإدارة بخدمات عضو أو عضوين من اللجنة الإعلام والتسويق القديمة خلال موسم الحج ( وقت الضرورة فقط وفي أضيق نطاق ممكن ) .

## ( ٧ ) - مستخلص لأهم نقاط الفصل :

يمكن لنا في هذا الجزء تحديد أهم الأفكار التي وردت في هذا الفصل والتي تتعلق بإجراء مجموعة من التغيرات الهيكلية أهمها ما يلي :

١. إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمشروع مع إعطائه المرونة اللازمة من خلال تبني هيكلين الأول دائم والثاني موسمي . وهذا التغيير الجوهرى في رأي فريق الدراسة يساعد على تلافي الكثير من العيوب والملاحظات التشغيلية والتنظيمية التي جرى شرحها سابقا .

٢. تقليص مهام وأعمال اللجان المؤقتة ( الموسمية ) في أضيق نطاق وكذلك ربطها بالمسؤولين الدائمين في المشروع . وهذا سيساهم ليس فقط في تلافي التضارب والصراع الذي سيق الإشارة إليه وإنما أيضا في تخفيض التكاليف التشغيلية للمشروع ( من خلال تخفيض عدد اللجان المطلوبة وكذلك أعداد العاملين في كل اللجنة ) ، ويتوقع أن يؤدي هذا إلى تخفيض التكلفة الكلية للمشروع .

٣. التأكيد على مبدأ التخصص ( SPECIALIZATION ) ، وكذلك مبدأ ( وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ) وهذا يبدوا جليا من خلال تحديد المهام والوظائف والمواصفات المطلوبة من كل فرد .

٤. التأكيد على مبدأ وحدة الأوامر ( VNITY OF COMMAND ) ، وهو مبدأ تنظيمي إداري معروف لدى الكثيرين ولكن لم يكن متبعاً في



حالات عديدة في المشروع .

٥. التوصيف الدقيق للإدارات والوحدات التنظيمية الخاصة بالمشروع وهذا يساعد ليس فقط في تحسين أداء الأعمال والمهام دون حدوث تداخلات ، بل أيضا في المحاسبة وتقويم النتائج السنوية .

# الفصل الرابع

## نظرات استراتيجية

## (١) - مقدمة :

قدم فريق الدراسة خلال الأجزاء السابقة من الدراسة العديد من الأفكار العلمية والطروحات العملية الهادفة إلى تحسين فعاليات أداء مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وإعادة صياغة أطر آليات العمل فيه بما يكفل - بإذن الله - القضاء على ازدواجية الأعمال وتضارب الاختصاصات والمسؤوليات . وهذه المقترحات مبنية على الملاحظة العلمية والاستنباط والاستقراء والتحليل الاستراتيجي .

وبالرغم من أن هذه المقترحات المطروحة في رأينا تمثل خياراً جيداً يعمل على تحقيق العديد من أهداف المشروع إلا أنها تبقى تحسينات هيكلية وتنظيمية فقط . لذا فإن الأمر يستوجب طرح نظرة استراتيجية بعيدة المدى تتطرق إلى معايير أداء وأنشطة تكميلية تساهم في تحقيق المشروع لأهدافه التي انشئ من أجلها ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

## ( ٢ ) - المعايير الاستراتيجية للمشروع :

لا يمكن لأي نشاط أن يقوم إلا في ظل وضوح تام للأرضية أو الأسس التي يقف عليها ( المشروع ) بحيث يستطيع أن يحدد بسهولة موقفه الذي كان عليه بالأمس وموقعه الذي يتحرك فيه الآن ومكانه الذي يتطلع إلى الوصول إليه في المستقبل . وهذا الوضوح في الرؤية لا يتحقق إلا من خلال تطوير معايير علمية محددة قادرة على قياس مختلف أنشطة المشروع والتي تتبع من ذات الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها والتي حددت

مسبقا في : -

- ♦ الإفادة من لحوم الهدى والأضاحي .
- ♦ الحفاظ على موارد المشروع وحسن استغلالها .
- ♦ تسهيل مهمة قيام الحاج بأداء النسك والاستفادة من اللحم الخاص به .
- ♦ نظافة بيئة المشاعر .

ومن الواضح أن هذه الأهداف تتداخل فيما بينها لتبلور الفكرة الاستراتيجية لأداء المشروع ، والتي ينظر إليها غالبا من خلال منظور الفعالية والكفاءة في قيام المشروع بعمله . من خلال هذا المنظور يستطيع القائمين على المشروع من التحقق من مدى نجاحهم أو فشلهم في الوصول إلى الأهداف .

ونظرا لما تمثله هذه المعايير من أهمية كبرى فقد رأى فريق الدراسة أن يعتمد القائمين على المشروع على المعايير التقويمية التالية :

□ أولا : معيار الإفادة من لحوم الهدى والأضاحي .

ويعمل هذا المعيار على قياس مدى التقدم الحاصل في تحقيق المشروع لهدفه الأساسي والمتمثل في الإفادة من كل ما يذبح خلال موسم الحج سواء من أضاحي أو هدي أو صدقات أو فدو أو خلافه . ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية : -

عدد المستفيدين من خدمات المشروع / إجمالي عدد الحاج القائمين بإبداء نسك النحر \* ١٠٠ = نسبة مئوية

وهو معيار يهدف المشروع أن يصل به على المدى الطويل

إلى قيمته القصوى بإذن الله ( ١٠٠ % ) . ومن خلال هذا المعيار يستطيع المشروع معرفة النمو أو الانخفاض الحاصل في تحقيق هدف الاستفادة وبالتالي يتمكن من تحليل عوامل النجاح ويعمل على تفعيلها وعوامل الفشل ويعمل على تلافيها أو التقليل من أثارها السلبية على المشروع .

#### □ ثانيا : معايير قياس الكفاءة والفعالية .

وتهدف هذه المعايير إلى قياس مدى التقدم الحاصل في كفاءة وفعالية التشغيل في المشروع . وهذه المعايير متعددة ويمكن للمشروع الأخذ بها كلها أو ببعض منها حسب توفر المعلومات وحسب الاحتياجات الفعلية لها ومنها :

##### ١ . متوسط الإنتاجية لذبح الأغنام - الأبقار - الإبل .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية : -

إجمالي ما يذبح من خلال المشروع / إجمالي ساعات العمل الفعلية = رأس / الساعة .

ويجب استخدام هذا المعيار لجميع أنواع اللحوم المذبوحة ( أغنام ، ابل ، أبقار ) .

##### ٢ . متوسط الإنتاجية لعمليات السلخ .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية : -

إجمالي ما تم سلخه بالمشروع / إجمالي ساعات العمل الفعلية = رأس / السلعة .

### ٣. متوسط الإنتاجية لعمليات التنظيف .

ويُقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية : -

إجمالي ما تم تنظيفه بالمشروع / إجمالي ساعات العمل الفعلية = رأس /  
السلعة .

### ٤. متوسط طاقة التوزيع .

ويُقاس عن طريق حساب ( المدة الزمنية اللازمة لإيصال الذبائح إلى  
مستحقيها حسب المنطقة المستفيدة ) .

ومن خلال جميع المعايير السابقة يستطيع القائمين على المشروع قياس  
معدل الكفاءة التشغيلية في ورش العمل . ويسعى على المدى المتوسط إلى  
تقليل نسب هذه المعايير إلى المعدلات المتعارف عليها دولياً ( أن وجدت أو  
تطويرها أن لم توجد ) ، كما عليه أن يتخذ جميع الإجراءات اللازمة لتقليص  
هذه المعدلات باستخدام الميكنة والطرق الأخرى حسب الحاجة .

إن الوصول بهذه المعايير إلى معدلات التشغيل المثلى سيساهم بكل  
تأكيد ليس على خفض التكاليف التشغيلية فقط ، وإنما إلى تخفيض سعر بيع  
الوحدة ( الأضحية ، الهدي ) ، وهو أمر مطلوب من عامة المسلمين القادمين  
لأداء النسك .

### □ ثالثاً : معايير خفض التكلفة :

تهدف هذه المعايير إلى قياس مدى تقدم المشروع في تحقيقه لتخفيض  
التكلفة الكلية ومدى قدرته على المحافظة على موارد المشروع . ومن هذه  
المعايير ما يلي :

١. متوسط تكلفة الإشراف على ذبح الرأس الواحد ( أغنام وإبل وأبقار ) .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي رواتب العاملين في مشروع ( الأغنام - الأبقار - الإبل ) / إجمالي عدد المذبوح من قبل المشروع ( الأغنام - الأبقار - الإبل ) = ريال / الرأس .

وتحسب بالطبع كل نسبة على حدي ، حتى نستطيع عمل مقارنة علمية .

## ٢. متوسط تكلفة الكشف البيطري .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي المصاريف المباشرة ( رواتب - مواصلات - طعام ) البيطريين في مجازر ( الأغنام - الأبقار - الإبل ) / إجمالي عدد المذبوح من قبل المشروع ( الأغنام - الأبقار - الإبل ) = ريال / الرأس .

## ٣. متوسط تكلفة النقل والتوزيع .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي المصروف على النقل ( جوا - برا - بحرا ) / أوزان الذبائح المنقولة ( جوا - برا - بحرا ) = ريال / الطن .

وغيرها من المعايير الأخرى التي يمكن وضعها حسب حاجة المشروع . وتستخدم هذه المعايير للكشف عن اتجاه التكاليف الكلية والجزئية للمشروع سواء بالارتفاع أو الهبوط . كما أن هذه المعايير يمكن استخدامها في تحديد المعدلات التشغيلية المثلى لأعداد العمالة والبيطريين وطلبة العلم بحيث تمكن إدارة المشروع من وضع سياسات التشغيل والتوظيف الملائمة والمناسبة لنشاط المشروع وحجم العمل به .

#### □ رابعا : معايير رضي العميل ( الحاج ) .

ويستخدم المشروع في هذا النوع من المعايير الدراسات الاستطلاعية " PILOT STUDY " القائمة على اخذ عينة عشوائية بسيطة توزع عليهم استمارة الاستقصاء بهدف قياس مؤشرات هذه العينة من حيث الرضاء العام ، والتعامل مع المشروع ، والمميزات ، والمساوئ ، ... ، الخ ) .

ومما يود ذكره فريق الدراسة في هذا السياق يتلخص في ثلاث نقاط رئيسة وهي : -

- ◆ التأكيد على ضرورة الأخذ بجميع المعايير السابقة ( قدر الإمكان ) .
- ◆ وضع نظام متابعة فعال يقوم بدراسة ما تفرزه هذه المعايير ، بحيث تستطيع الإدارة تفعيل دور العوامل ذات الأثر الإيجابي ، وتقليل أو إلغاء العوامل ذات الأثر السلبي .
- ◆ الاعتماد على نتائج هذه المعايير في تقويم جميع أنشطة المشروع .

#### ٣ - أساليب تقدير احتياجات المشروع :

كان مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يحدد حجم الذبائح التي سوف يتعامل معها خلال الموسم عن طريق الطاقة الكلية للمجازر التابعة للمشروع وهي ( ٥٤٠ ) ألف رأس . ومع انخفاض معدل الطلب على خدمات المشروع وتدني حجم المبيعات تم تعديل هذه السياسة ليكون العدد اقل من الطاقة الفعلية للمجازر . وبعد ذلك أصبح العدد يحدد من خلال المقارنة بما تم ذبحة في العام السابق ( حيث يتم تحديد سقف إنتاجي أعلى وسقف إنتاجي أدنى لما سيتم ذبحة من المواشي من قبل المشروع ) . وبالطبع فإن هذه الأسلوب يستند على ما تمليه الظروف في ظل غياب أو عدم فعالية الاستراتيجية التسويقية للمشروع .



ويركز فريق الدراسة على أن نشاط تقدير حجم احتياجات المشروع من الذبائح لعام لاحق يجب أن يبدأ حال الانتهاء من أعمال الحج ومن خلال دراسة حقيقية تسعى إلى تقدير الحجم التقريبي لأعداد الذبائح المتوقع تناولها من خلال المشروع ، ومن خلال قياس أثر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في حجم هذا الطلب .

ويحتاج المشروع هنا إلى عدد من المدخلات الرئيسية اللازمة لهذا الأجراء ومنها : -

- ♦ البيان النسبي لأعداد الحجاج في السنوات الماضية وتوزيعها حسب الجنسيات ووسائل القدوم .
- ♦ نوع الحج والمذاهب والتكرار .
- ♦ حجم سوق المنافسة والأسعار السائدة في تلك الأسواق .

وقد لا تكون هذه البيانات متاحة لإدارة المشروع ، وإنما هي متوفرة ويمكن الحصول عليها بشيء من الجهد .

كما يوصي فريق البحث بأن يعتمد مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي في تقديره لحجم الطلب على خدمته النهائية التي يقدمها على أسلوب علمي إحصائي قائم على صياغة نموذج اقتصادي قياسي لتقدير دالة الطلب على خدمات المشروع بحيث تحتوي المعادلة في جانبها الأيمن على متغير تابع يمثل حجم الطلب الكلي على خدمات المشروع خلال سلسلة زمنية محددة ، بينما يحتوي الجانب الأيسر من المعادلة على متغيرات مستقلة مثل سعر الخدمة المقدمة ، عدد الحجاج ، متوسط الدخل ، متغيرات وهمية ، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر في حجم الطلب الحقيقي بحيث يستطيع المشروع ومن خلال هذا النموذج القيام بعمل تنبؤات تقديرية لحجم الطلب الكلي على خدمات المشروع لسنة أو لسنوات قادمة ، وبذلك

يستطيع المشروع من معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومقدار هذا التغيير واتجاهه سواء سلباً أو إيجاباً ، ومدى تأثير هذه المتغيرات في قياسها للانحرافات الحاصلة في قيمة المتغير التابع ، وبذلك يستطيع المشروع من عمل استراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل قائمة على أسس علمية تمكنه من احتواء أي تغيرات يمكن أن يشهدها سوق الهدي والأضلي .

كما أن استراتيجيات التغيير تستوجب على المشروع أن يضع تقديراً لجميع مدخلات ومخرجات أنشطته وان لا يترك مساحة لأي نوع من أنواع التقدير الجزافي أو التخميني أو التقدير القائم على سياسة الممكن والمقبول وتشمل هذه التقديرات الجوانب التالية : -

- ♦ تقدير الاحتياجات الموسمية من الأفراد لكل موقع من مواقع التشغيل الحالية والمتوقعة ، القائمة على معيار الحاجة الفعلية للعمل وحسب معايير تقييم الأداء والكفاءة في العمل .
- ♦ تحديد وتحديث مهام الأفراد المناطة بهم بمختلف عمليات المشروع .
- ♦ وضع معايير تحديد الاحتياجات من التجهيزات الأساسية والمساندة والمحافظة على تحديثها .
- ♦ توفير المعلومات الثانوية اللازمة للقيام بالدراسات الإدارية والفنية .
- ♦ مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات ومراقبة الانحرافات وتحديد سياساتها .
- ♦ الاحتفاظ بقوائم بيانات المشروع .
- ♦ متابعة تجهيزات المشروع .
- ♦ إعداد الميزانيات التقديرية على أسس علمية .
- ♦ وضع المواصفات الخاصة بالأنعام وبيان المرفوض منها وسياسات

التعامل بين الأطراف فيما يخص الموضوع .

♦ الإعلان عن احتياجات المشروع من الأنعام والخدمات التشغيلية والصيانة .

♦ الإعلان عن احتياجات المشروع من الموارد البشرية الموسمية .

♦ تلقي كافة العروض وتقويمها واختيار الأفضل .

وفي ختام هذه الجزئية من الدراسة والخاصة بتقدير احتياجات المشروع من الكوادر البشرية والمالية وخلافها من مدخلات العملية الإنتاجية في المشروع فإن فريق الدراسة يود أن يشير إلى نقطة قد لا ترتبط عضوياً بموقعها بين هذه السطور وإنما سياق الحديث قد استوجب ذكرها هنا وهذه النقطة تتعلق بموضوع اختيار رؤساء اللجان الموسمية وأعضائها ورؤساء المجازر وغيرهم من العناصر البشرية العاملة في المشروع ، حيث يقترح فريق الدراسة أن يتم اختيار الأشخاص العاملين في البنك لشغل هذه الوظائف والمناصب من خلال مسابقة وظيفية تشرف عليها جهة خارجية محايدة تقييم كفاءة وفعالية وقدرة أي شخص لشغل هذه الوظائف الموسمية ، ويعتقد فريق الدراسة أن هذا الأسلوب يحقق العديد من الخيارات الجيدة للمشروع ومنها : -

♦ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

♦ القضاء على المحسوبية والمصالح الشخصية في شغل هذه الوظائف .

♦ الكفاءة والقدرة والإلمام الجيد باليات العمل هي الأساس الوحيد للاختيار .

♦ يحزر الإدارة العليا من الضغوط التي تمارس عليها عند ترشيح رؤساء وأعضاء اللجان .

♦ القضاء على النظرة الارثية لهذه الوظائف وترسيخ مفهوم القاعدة التي تقول بان الأجر هو الأحق لشغل هذه الوظائف الموسمية .

## ٤ - التحليل التكاملي للتكلفة الإجمالية ومحاسبة التكاليف :

من المبادئ الهامة في إعادة الهيكلة مبدأ التعامل مع مؤثرات التكلفة خارج نطاق المنظمة لتشمل كافة العناصر التي تؤثر بشكل أو بآخر على التكلفة الكلية لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي ، ويتم اتخاذ القرار على هذا الأساس . لذا فان على المشروع التعرف على جميع عناصر التكلفة ابتداء من تكاليف تربية الأغنام في بلد المصدر والتعامل معها إلى تكلفة النقل والخدمات المساندة ، وأيضا التعرف على هياكل تكلفة إنتاج الأنعام داخل المملكة وتطوير نظم وأساليب اتخاذ القرار في هذا الإطار .

والمحور الآخر في محاور إعادة الهيكلة هو التحول من أساليب المحاسبة التقليدية في تقدير تكاليف المشروع إلى تقدير تكلفة المشروع على أساس النشاط ويقترح فريق الدراسة في هذا الصدد التالي : -

♦ اتخاذ قرار القيام بالمهام على أساس فعاليته في تحقيق أهداف المشروع وليس على أساس تكلفة القيام بالمهمة .

♦ التخلي عن اتباع أسلوب تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة إلى وحدة التكلفة وربطها بأهداف المشروع .

♦ دمج أساليب تقدير تكلفة المشروع باليات السوق السعرية وغير السعرية كالأسعار السائدة والكميات المعروضة وأساليب التوزيع .

والفرق بين الأسلوب التقليدي والأسلوب المقترح أعلاه هو أن الأسلوب التقليدي يقوم بتحليل المشروع إلى عناصر التكلفة الفعلية والتي يمثل مجموعها

التكلفة الكلية للمشروع بغض النظر عن مدى فعالية تلك العناصر في تحقيق أهداف المشروع . أما إذا جرى اتباع الأسلوب المقترح فإن تقدير التكلفة يتم على أساس فعالية النشاط ككل ، وفي هذا الإطار قد تكون تكلفة عدم قيام المشروع بمهمة ما - مهمة تؤثر على ما هو متوقع من المشروع - أكبر من القيام بها كما أن الأسلوب المقترح لا ينظر إلى هيكل التكلفة بالمنظور التقليدي الذي يقسم التكاليف إلى ثابتة وتكاليف متغيرة وإنما هي تكلفة واحدة فقط ، هي تكلفة أداء الخدمة بالأسلوب الذي يتفق مع أهداف المشروع .

#### ( ٥ ) - استراتيجيات المحافظة على أداء المشروع :

لا يستقيم الأمر في أي منظمة إلا بوجود " وسائل " متابعة تعمل على تقييم وتطوير آليات العمل بصورة دورية وتعمل على تقويم قدرات وإمكانيات أي مشروع . وعلى ذلك فإن استراتيجية المحافظة على أداء مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي تقوم على تقويم قدرات هذا المشروع بحيث يشمل هذا التقويم المستمر القدرات الفنية والبشرية والإدارية التي يتمتع بها المشروع وتحديد السلوك والتصرف المناسب تجاه كل منها في إطار عام يدخل تحت مظلة الغاية من وجود هذا المشروع . ويمكن تقسيم هذا السلوك تجاه القدرات إلى : -

♦ قدرات يقوم المشروع بأدائها بصورة جيدة وفعالة وتخلوا من السلبيات والنقص وهذه القدرات سيتم المحافظة عليها وعلى مستويات أدائها لكونها تدعم غايات المشروع وأهدافه .

♦ قدرات يقوم بها المشروع ولكن يؤديها بصورة مقبولة ويمكن إدخال بعض التحسينات والتعديلات الفنية والإدارية عليها بهدف الارتقاء بمستواها إلى الحد المطلوب . وهذا النوع من القدرات أو الأنشطة يوضع لها برنامج متكامل لتطويرها والارتقاء بها وبما يتفق وأهداف

## المشروع .

♦ قدرات وأنشطة يقوم بها المشروع ولكنها أصبحت غير ذات فعالية في خدمة المشروع وأهدافه ( لتقدمها مثلا ) ، وهذه القدرات والأنشطة سيتم تحديدها والاستغناء عنها كلية من خلال الإلغاء أو التحويل وبما يكفل تحسين الأداء العام للمشروع .

وتتطابق استراتيجيات المحافظة على أداء المشروع بالمشرف على المشروع مباشرة لأنها وظيفة حيوية وحساسة . ويمكن الاستعانة بالجدول التالي ( جدول رقم ٨ ) ، لرصد جميع الأنشطة والقدرات الخاصة بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي ومن ثم تحديد التصنيف المناسب لكل مهمة والسلوك اللازم حيال التوصية بما يجب الأخذ به .

### جدول رقم ( ٨ )

#### جدول رصد قدرات المشروع

المهام	المحافظة	التحسين	التغيير	الإلغاء
المهام البديلة المقترحة :				

## ٦ - الوقاية الاستراتيجية :

تستند الأهداف والاستراتيجيات إلى عدد من متغيرات بيئة الأعمال خارج حدود المشروع ، وعادة ما يطرأ التبدل والتحويل على تلك المتغيرات الذي يكون أحيانا مفاجئا ، وأحيانا بطيئا إلى الدرجة التي يتبلد معها الإحساس بالتغير ولا نشعر إلا بآثاره التي غالبا ما تكون سلبية .

الوقاية الاستراتيجية نشاط مستمر يعمل على مسح متغيرات الأداء الخارجية والتعرف على آثارها قبل حدوثها بوقت كاف ، وتحديد بدائل التصرف المناسبة وتوقيت كل منها . أن آلية عمل هذه الاستراتيجية مناطة بوحدة التخطيط ونظم المعلومات التي لها صلاحية تحديد المعلومات اللازمة لتحقيق التمييز الاستراتيجي للمشروع والمحافظة عليه .

## ٧ - طول استراتيجية :

قد تعمل آليات الفكر التنظيري للهيكل الإداري لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي والتي سررت لها جل هذه الدراسة في تخفيض عبء التكلفة الإجمالية للمشروع ، إلا أن هذه الآليات المقترحة غير كفيلة بتحقيق الطموحات التي يريجوها ليس القائمين على المشروع فقط بل أي شخص قادر على استيعاب الأهداف الخيرة والنبيلة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها لخدمة فقراء المسلمين قاطبة .

أن الطموحات لا يجب أن تقف بنا عند هذه المرحلة من مراحل المشروع بل يجب أن تتعداها إلى مراحل أخرى متقدمة خاصة إذ استشفنا العوائد التي يمكن أن تجني من خلال هذا العمل الخيري سواء العوائد الاجتماعية المتمثلة في توزيع هذه اللحوم على فقراء المسلمين وما أكثرهم في عالمنا الإسلامي بل ما أكثر من يموت من المسلمين جوعا وفقرا دون أن يجد

رغيفا ناشفا يقيم به جسده ، علما بان كمية ما يذبح خلال موسم الحج يكفي لإطعام نصف مليون مسلم جائع لمدة عام كامل بمعدل مائة غرام من اللحم الصافي يوميا . أو تلك العوائد الاقتصادية والتي تتمثل في الصناعات التكميلية التي يمكن أن تنشأ بجانب هذا المشروع وتوجد دخولا لآلاف العوائل والموظفين في حقبة تشهد ارتفاعا في معدلات البطالة والفقر .

أن الأهداف الخيرية للمشروع تستوجب مزيدا من البذل والعطاء والتضحية وكل جهد أو مال ينفق في سبيل ذلك لا يعد خسارة وان كان ظاهرة كذلك فان باطنه يحمل كل الخير والثواب بإذن الله إذ علمنا أن هناك مسلم جائع قد شبع أو مسلما عاري قد كسي .

ويود فريق البحث في هذا المجال تقديم بعضا من الطروحات التي يرى أهمية سردها في هذا الجزء من الدراسة ومنها : -

□ أن كسر الاحتكار الذي يتعرض له المشروع من قبل موردين الأغنام كان هدفا أساسيا للمشروع حيث اعتمد المشروع في سياساته تلك على محاولة كسر هذا الطوق الاحتكاري الذي يحيط به من جراء الاعتماد على مورد واحد للمشروع إلى سياسة الاعتماد على أكثر من مورد لزيادة حجم المنافسة وبما يخدم أهداف المشروع في تخفيض أكبر تكلفة للخدمة التي يقدمها وهي تكلفة الذبيحة . إلا أن النتيجة كانت مخيبة للآمال فبدلا من انخفاض مؤشر تكلفة الذبيحة نتيجة زيادة حدة المنافسة نجد أن هذا المؤشر بدء في الصعود وأصبحت قيمة الذبيحة أعلى من الأول وتعرض المشروع لضغوط إضافية من قبل المتنافسين المدفوعين بهاجس تعظيم الربح إلى أقصى درجة . وحيث أن أهداف المشروع أولا وأخيرا لا تسعى إلى الربح وإنما تسعى إلى تحقيق الخير لكل المسلمين فان هذه السياسة المتبعة تجاه المشروع لا مبرر لها وعليه فان على إدارة المشروع اتخاذ كافة السبل مع حكومة المملكة



العربية السعودية للسماح له بالتوجه إلى الأسواق العالمية للأنعام والسماح للموردين الخارجيين ( من العالم الإسلامي فقط ) بالدخول في مناقصات توريد الأغنام كسرا لسوق احتكار القلة الذي يعاني منه المشروع في مواجهة موردين الأنعام المحليين . ويتوقع أن هذه السياسة تعد الخطوة الأولى نحو تخفيض تكلفة المشروع بصورة جيدة تخدم أهداف المشروع الخيرية .

□ النصف الآخر من المشروع والذي لا يعمل المشروع حاليا عليه يعتبر هدرا كبيرا لموارد المشروع والمسلمين وهم أولى بها . ويتمثل ذلك في الأجزاء التي ترمي من الذبيحة مثل ( الجلد ، الأمعاء ، الأرجل ، الكرش ، الرأس ، الدم ، العظام ، الشعر ، ... ، الخ ) ، أن هذه ثروات حقيقية يجب على المشروع أن يوليها جل اهتمامه في ظل النظرة الاستراتيجية الجديدة للمشروع وبعد تحسين أوضاعه على المدى القصير ، فهل يعقل أن مليون قطعة جلد من جلود الأغنام ترمى وتدفن دون فائدة أو أن أربعة ملايين رجل تلقي في مدافن منى وغيرها من الأمور الأخرى ، وقد لاحظ فريق الدراسة والله الحمد أن هناك توجه لدى الإدارة الحالية للنهج في هذا الطريق وخاصة بعد صدور الفتوى التي تبيح الاستفادة من كل ما يرمى من أجزاء الذبيحة ولصالح فقراء المسلمين وذلك من خلال مشروع الجلاتين ومن خلال الاتفاق على بيع بعض أجزاء الأحشاء الداخلية على بعض الشركات بمبالغ مالية وإن كانت قليلة فهي خطوة صحيحة في طريق مستقبل مشرق بإذن الله . وما يود فريق الدراسة قوله في هذا الصدد أنه إذا ما ضاقت السوق المحلية عن استيعاب مثل هذه الأجزاء من الذبيحة فإن سوق العالم الإسلامي قادر على استيعاب هذه الأجزاء وغيرها الكثير وإن هناك جهات قادرة على المساهمة في مثل هذا النوع من الصناعات

وعلى المشروع التوجه إلى أسواق العالم الإسلامي لتحقيق الفائدة والنفع من هذه الأجزاء بدلا من رميها متحريين في ذلك كل الدقة والأسس العلمية في الاختيار والانتقاء حتى لأنقع في مثل ما يحدث حاليا من قبل الشركة الماليزية في مشروع الجيلتين . وعلى سبيل المثال هل يعقل أن بلدا مثل جمهورية مصر العربية الرائدة في صناعة ودباغة الجلود الحيوانية لا يوجد بها مستثمرا مستعدين لإقامة مصنع لدباغة الجلود في مكة مستفيدين من الرخص الشديد في تكلفة المواد الأولية ( الجلد ) التي يستطيعون الحصول عليه بأقل الأسعار ، والمثال يمتد على كل باقي الأجزاء . أن الخطوة الأولى قد تكون صعبة وتحتاج إلى بذل جهود ماضية في التنسيق مع الجهات الحكومية والتي تتوجه حاليا إلى فتح أفق الاستثمارات الخارجية وبين الجهات المستثمرة ، إلا أن هذه الخطوة سوف تفتح الباب على مصرعيه في هذا المجال وسوف يحقق المشروع من خلال ذلك الخير الكثير بإذن الله ، ولا يحتاج منا الأمر إلا إلى العزيمة والأقدام .

□ لابد للمشروع من أن يعيد النظر مليا في أسلوب النقل والتوزيع من خلال استحداث عمليات مكاملة لعمل المشروع تقلل من عمليات النقل الفورية المكلفة واستبدالها بأساليب أخرى مثل إقامة مصنع لمعالجة اللحوم وتعاليلها في عبوات ذات صلاحية طويلة الأجل بحيث توزع على الفقراء طيلة العام . وتضمن هذه الطريقة بقاء اللحوم لفترات طويلة بحيث يعاد النظر في سياسات التوزيع والنقل الحالية والتي يعتقد فريق الدراسة بأنها ستعود بمنافع جمة على المشروع ومنها خفض التكلفة الكلية على المدى الطويل .

□ أن تحسين خدمات المشروع وطريقة تقديم الخدمة هي الأسلوب العملي الوحيد لزيادة حجم الذبائح المتداولة من خلال المشروع وبالنظر

إلى طريقة الخدمات المقدمة من قبل المشروع فإنها تجعل الشخص يعيد التفكير مليا في تعامله مع المشروع لما يلقاه الشخص من معاناة ومشقة خاصة الأشخاص الذين يريدون الحصول على جزء من نبيحتهم . أن هذه النظرة تستوجب إعادة التخطيط الاستراتيجي للمشروع وخاصة فيما يتعلق بتصميم المجازر وموقعها . ويقترح فريق الدراسة أن يبنى التخطيط الجديد للمجازر على المدى المتوسط والطويل نحو استراتيجية تقوم على فكرة انشأ مجازر صغيرة ومتعددة بدلا من استراتيجية المجازر ذات الطاقات الاستيعابية الضخمة ، بحيث تتعدد مواقع هذه المجازر لتشمل جميع جهات مشعر منى بحيث يستطيع الحاج الوصول إلى أي موقع من مواقع المجازر بطريقة سهلة وميسرة بدلا من اختراق منى طولا وعرضا للوصول إلى موقع المجزرة في أجواء وظروف محيطة يعلم بها القائمون على المشروع أكثر من فريق البحث ، وهذه الاستراتيجية تضمن تحسين نوعية الخدمة التي يقدمها المشروع بشكل كبير بحيث تحقق للمشروع ميزة في تفضيلات ونوق العميل .

□ لابد من التوجه إلى القطاع الخاص لحثه على المشاركة في تقديم هذه الخدمات ، وإن كان المفهوم السائد بأن هذه الصناعة لأتحمّل بين جنبتيها إلا الخسارة إلى أن فريق الدراسة يرى عكس ذلك فهي مجال واسع يستطيع المستثمرين من خلالها تحقيق عوائد ربح مجزية لهم . والأمر لا يحتاج إلا لبعض التسويق والعلاقات وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية لكافة الصناعات المكملة التي يمكن الدخول لها من خلال هذا المشروع .

□ عن البعد الخيري للمشروع حقيقة واضحة لا غبار عليها ويمكن للمشروع أن يعد حملة لجمع التبرعات لدعم أعمال المشروع إذ

اقتضت الحاجة إلى ذلك للتوسع في أعمال المشروع وأهدافه ، فإذا كانت هذه الأمة بها من يدفع مائة مليون جنيه إسترليني لدعم جامعة بريطانية وآخر يدفع خمسة مليون دولار لشراء نظارة المطربة ( أم كلثوم ) للتبرع لمشروع الفاو الغذائي ، فإن هذه الأمة أيضا بها الكثير المستعدين للجود بما لديهم من أموال مخافة ومهابة من الله وطمعا ورجا في ثوابه ورحمته مصداقا لقول الصادق الأمين عليه افضل الصلاة والسلام والذي قال ( الخير في وفي أمتي إلى قيام الساعة ) . والأمر لا يحتاج إلا لبعض المجهودات فقط .

ملحق رقم  
(١)

مشروع المملكة العربية السعودية  
للافادة من لحوم الهدى والأضاحي

مشروع الموازنه التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٣هـ  
على أساس الافادة من الحد الأدنى لعمود التشغيل

البند	١٤١٢هـ		ملاحظات
	تقديري	فعلي	
النقل البري	٢٥٠٠ر٠٠٠	٢٠٧٠ر٠٦٣٠	لم تنفذ رحلات الاردن
النقل الجوي	٢٦٠٠ر٠٠٠	٢٢٦٠ر٠٧١٠	الغيت رحلة السودان ١٤١٢هـ
النقل البحري	٦٨٢٥ر٠٠٠	٦٧٤٢ر٠٨٠٨	على ضوء العروض
التشغيل	١٤٥٠٠ر٠٠٠	١٦٣٢٧٧ر٠٩٦	= = = لجديدة
الصيانة	٢٨٢٥ر٠٠٠	٢٨٥٧ر٠٠٨	= = =
تغذية العاملين	٧٥٠ر٠٠٠	٦٤٩ر٠٨٨٩	
التقطيع	٥٠٠ر٠٠٠	٢٢٩ر٠٢٠٢	
البيطريين	١٦٥٠ر٠٠٠	١٢٨٩ر٠٤٩٩	
التأمين	٢٥٠ر٠٠٠	١٥٠ر٠٢١٠	حول منها ٣٠٠٠٠ لمجزرة الجمال
المطبوعات	٥٠٠ر٠٠٠	١٩٢ر٠٣٥٤	
الاعلام	١٠٠٠ر٠٠٠	٦٨٣ر٠٧٠٩	
المحطات الخارجية	١٠٠٠ر٠٠٠	٩٥٦ر٠٤٦	
مكافآت العاملين	٤٥٠٠ر٠٠٠	٤٥٧٨ر٠٦٤٤	
الشربة	١٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠ر٠٨٧	
التجديد	٦٦٠ر٠٠٠	٦٣٠ر٠٧٧٩	حول منها ٢٠٠ر٠٠٠ لمجزرة الجمال
عمولة المبيعات	٦٦٠ر٠٠٠	٥٦٨ر٠٨٥	
انشاء الجمادات	١٠٤٨٧ر٠٧٧٠	٢٠٤٣٩ر٠٢٥٦	استخدم فائض تجاوز المبيعات ٢٢٥ر٠٠٠ كوبون في تغطية حوالي ٩٦ مليون من قسط ١٤١٣هـ
انشاءات مؤقتة	٢٥٠ر٠٠٠	٣١٨ر٠٣٢٧	-
طلبة العلم	٣٢٠ر٠٠٠	٢٢٩ر٠٧٨٠	٢٥٠ر٠٠٠
المجموع	٥٢٨٧٧ر٠٧٧٠	٦٢٢٦٢ر٠٩١٩	ومتوسط نصيب الرأس ٩١ر٠٠٠ ريال
استخدام غرامات المقاولين	-	(٢٢٠ر٠٠٠)	
المجموع العام	-	٦٢ر٠٤٢ر٠٩١٩	

٣٧ موازنه ٢

Implementation ISLAMIC DEVELOPMENT BANK

بنك الاسلامي للتنمية

ص. ب : ٥٩٢٥٠ جدة ٢١٤٣٢ - تلکس : ٦٠١١٣٧ / ٦٠١٤٠٧ - تلکس عربي : ٦٠١٩٤٥ اسلام  
فاکسيلي ٦٣٦١٨٧١ - برقا : بنك اسلامي - ت : ١٣٦١٤٠٠ ( عشرة خطوط )

P. O. Box 5925, JEDDAH 21432 - TELEX : 601137 - 601437 - TELEX ( ARABIC ) : 601945 ISLAM  
FACSIMILE : 6366871 - CABLE : BANK ISLAM - TELEPHONE : 6361400 ( 10 LINES )

مشروع المملكة العربية السعودية  
لإفادة من لحوم الهدى والأضاحي

مشروع الموازنه التقديرية لمجزرة الجمال والبقر لموسم ١٤١٣هـ  
على أساس الافادة من حوالي ١٤٥٠٠ رأس

البند	١٤١٢هـ		ملاحظات
	تقديري	فعلي	
النقل البري	٢٦٠.٠٠٠	٢٥٠.٠٠٠	
التشغيل	٢٠٠.١٥٥.٢٠٠	٢.٨٦١.٩٧٨	حسب العقد الجديد
			متضمنا الرشايده
			والصيان
الصيانة	-	٢٢٠.٠٠٠	ضمن عقد التشغيل
التغذية	١.٥٠٠.٠٠٠	٣١٨.١٦٩	
التقطيع	٥٠٠.٠٠٠	-	
البيطريين	٥٢٠.٠٠٠	٢٢٦.٢١٧	
التأمين	٥٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	
القرطاسية والاعلام	٢٥٠.٠٠٠	٢٤٧.٨٥٦	
التوزيع	٢٠٠.٠٠٠	-	
مكافآت العاملين	١.٥٠٠.٠٠٠	١.٢٩٦.٩٠٢	
الشربة	٥٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	
التجميد	٣٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	
الاثاث	٤٠٠.٠٠٠	٥٣.٤٧٠	
مطلبة العلم	١٨٠.٠٠٠	٨٠.١٠٠	
الرشايده	١.٠٠٠.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	ضمن عقد التشغيل
انعام التجارب وبدل نافق	٥٠٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	
انشاءات مؤقتة	-	١.٥٠٠	
المجموع	٨.٩٠٠.٠٠٠	٨.٢٩٩.٦٧٩	
مساهمات الحجاج	٢.٩٠٠.٠٠٠	٢.٠٤٠.٢٢٧	
العجز المتوقع	٦.٠٠٠.٠٠٠		

د. محمد بنه البني  
١٤١٤/١١/١٨

د ٢٧ موازنه

Implementation ISLAMIC DEVELOPMENT BANK

بنك التنمية الإسلامي

ص. ب : ٥٩٢٥ جدة ٢١٤٣٢ - تليكس : ٦٠١١٣٧ / ٦٠١٤٠٧ - تليكس عربي : ٦٠١٩٤٥ إسلام  
لاكسيلي ٦٣٦١٨٧١ - برقيا : بنك اسلامي - ت : ٦٣٦١٤٠٠ ( عشرة خطوط )

P. O. Box 5925, JEDDAH 21432 - TELEX : 601137 - 601437 - TELEX ( ARABIC ) : 601945 ISLAM  
FACSIMILE : 6366871 - CABLE : BANK ISLAMI - TELEPHONE : 6361400 ( 10 LINES )

مشروع المملكة العربية السعودية  
للإفادة من لحوم المدي والإضاحي

مشروع برنامج توزيع لحوم المدي لموسم حج عام ١٤١٧  
مقارنا بالأعوام السابقة منذ موسم حج ١٤١٠

( الكمية بـرؤوس الاغنام )

البلدان	١٤١٠	١٤١١	١٤١٢	١٤١٣	١٤١٤	١٤١٥	١٤١٦	١٤١٧
الأردن	٣٩١٨٣	٣٩٧٥٩	-	٣٧٧٠١	٣٠٠٠٠	١٩٩٥١	٢٠٠١٠	٢٠٠٠٠
باكستان	٢٥٦٧٩	٢٣٠٢٩	٢٥٤٠١	٢١٩٥٩	٢٠٠٠٠	٢٠١٥٨	١٩٧٣٥	١٠٠٠٠
بنغلاديش	٦٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٧٨٠٢	٥٥١٣٧	٥٥٠٠٠	٥٥٠٠٠	٥٤٠٠٠	٥٤٠٠٠
بوريسودان	١٥٠٠٠	١٤٢٨٧	-	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٤٠٥	١٥٦٠٠	١٥٠٠٠
البحرين	٥٣٢٠	٥٠٦٠	-	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
بوركينافاسو	٥٠٠٠	٤٨٢٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٣٣١٨	٥٠٠٠	٥٠٠٠
تشاد	٤٦٩٧	٤٣٦٠	٤٩٦٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
تنزانيا	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٤٨٣٠	٥٧٩٦	٦٠٠٠
جامبيا	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٦٤٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٣٤٦٤	٥٠٠٠	٥٠٠٠
جزر القمر	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
جيبوتي	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٩٠٠	٧٠٠٠
السفغال	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٨٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
سوريا	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	٧٧٥٠	٩٥٥٥	١٠٠٠٠
سيراليون	٥٢٤٣	٤٦٦٦	٤٥٢٢	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٨١	٥٠٠٠	٥٠٠٠
غينيا بيساو	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٧٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
غينيا كونكري	٦٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠
كينيا	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	٤٤٩٧	٣٠٠٠	٢٥٠٠	-	-
لبنان	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٩١٩٣٥	١٥٠٠٠
مالي	٤٨٢٤	٥٠٠٠	٤٧٦٣	٤٢٢١	٤٢٢١	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
مصر	٣٤٩٠٥	٣٥٠٠٠	٣٥٨٦٩	٣٠٠٢٥	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
موريتانيا	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
موزمبيق	٢٦٠٠	٣٠٠٠	٢٥٤٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١٩٩٧	٤٠٠٠	٤٠٠٠
النيجر	٤٧٧٥	٥٠٠٠	٤٩٨٩	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
البوسنة والهرسك	-	-	-	-	-	٨١٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
البنان	-	-	-	-	-	٢٥٠٠	٢٩٥١	٣٠٠٠
أنجربجان	-	-	-	-	-	٢٥٠٠	١٦٠٧	٢٥٠٠
السلطين	-	-	-	-	-	-	٩٨٩٦	١٠٠٠٠
اليمن	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	٣١٦٧٢٦	٣٠١٤٨٦	٢٤٢٤٩١	٢٨٢٣٢٠	٢٧٩٠٠٠	٢٢٧٥٥٤	٢٧٥٤٠٠	٢٦١٥٠٠
لقرء الحرم والتوزيع على الجميات الخيرية	١٦٨٦٢٩	١٠٩٠٧٠	٢٨٢٨٩٨	١٥١٧٦٥	٢٤١٠٧٤	٢٠٦٨٦٠	١٥٦٥١١	١٧٨٥٠٠
الاجمالي	٤٨٥٣٥٥	٤١٠٥٥٦	٥٢٥٣٨٩	٤٣٤٠٨٥	٥٢٠٠٧٤	٤٣٤٤٤٤	٤٣١٩١١	٤٤٠٠٠٠

٥٠٠٠ ذبيحة وزعت بواسطة هيئة الاغاثة

١٠٠٠٠ قطعة من لحوم الابقار والجمال تضاف الى التوزيع الداخلي

تنفيذ : البنك الاسلامي للتنمية

احسان/خطابات/ار  
ص.ب ٥٩٢٥ جدة ٢١٤٣٢ - هاتف ٦٢٦١٤٠٠ فاكسميلي : ٦٢٧.٧٨ - ٦٣٦٦٨٧١



مشروع برنامج توزيع لحوم الهدى والاخاخي  
لموسم حج عام ١٤١٣ هـ مقارنة بالاعوام السابقة من ١٤١٠-١٤١٢ هـ

رقم	اسم الدولة	الكمية برؤوس الاغنام					ملاحظات
		١٤١٠	١٤١١ هـ	١٤١٢ هـ	١٤١٣ هـ	١٤١٤ هـ	
١	السودان :	١٥٠٠٠	١٤٢٨٧	-	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	مجمد بحرا
	بورتسودان	٥٣٢٠	٥٠٦٠	-	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مبرد جوا
	الخرطوم	٢٥٦٧٩	٢٣٠٢٩	٢٥٤٠١	٢١٩٥٩	٢٠٠٠٠	مبرد جوا -
٢	باكستان	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
٣	جيبوتي	٦٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٧٨٠٣	٥٥١٣٧	٣٠٠٠٠	مجمد بحرا
٤	بنجلاديش	٣٩١٨٢	٣٩١٨٢	-	٣٧٧٠١	٥٠٠٠٠	مبرد برا
٥	الاردن	٤٦٩٧	٤٣٦٠	٤٩٦٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مبرد جوا
٦	تشاد	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	*٢٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	مجمد برا*
٧	لبنان	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
٨	موريتانيا	٤٨٢٤	٥٠٠٠	٤٧٦٣	٤٢٢١	٥٠٠٠	مجمد جوا
٩	مالي	٥٠٠٠	٤٨٢٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد جوا
١٠	بوركينافاسو	٣٤٩٠٥	٣٥٠٠٠	٣٥٨٦٩	٣٠٠٢٥	٣٠٠٠٠	مجمد بحرا
١١	مصر	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٨٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
١٢	السنغال	-	-	-	-	-	مجمد بحرا
١٣	الصومال :	٢٠٠٠	-	-	-	٢٠٠٠	مجمد بحرا
	بربرة	٢٠٠٠	-	-	-	٢٠٠٠	مجمد بحرا
	مقديشو	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٦٤٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٤	جامبيا	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	مبرد برا
١٥	سوريا	٤٧٧٥	٥٠٠٠	٤٩٨٩	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد جوا
١٦	النيجر	٥٢٤٣	٤٦٦٦	٤٥٢٢	٤٧٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا -
١٧	سيراليون	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٨	غينيا بيساو	٦٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٩	غينيا كوناكري	-	-	-	-	-	مجمد بحرا
٢٠	تنزانيا :	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	مجمد بحرا
	ونجبار	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	مجمد بحرا
	دار السلام	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	مجمد بحرا
٢١	جزر القمر	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٠٠٠	٤٤٩٧	*٦٥٠٠	مجمد بحرا
٢٢	كينيا	٢٦٠٠	٢٠٠٠	٢٥٤٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	مجمد بحرا
٢٣	موزمبيق	-	-	-	-	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٤	البانيا	-	-	-	-	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٥	البوسنة	-	-	-	-	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٦	فلسطين	-	-	-	-	-	مجمد بحرا
المجموع		٢١٦٧٢٦	٢٠١٤٨٦	٢٤٢٤٩٢	٢٨٠٨٢٠	٣٠٠٥٠٠	ذبيحه
فقراء الحرم		١٦٨٦٢٩	١٠٩٠٧٠	٢٨٢٨٩٨	١٥٣٢٦٥	١٩٩٥٠٠	ذبيحه
والتوزيع الداخلي		٤٨٥٣٥٥	٤١٠٥٥٦	٥٢٥٣٩٠	٤٣٤٠٨٥	٥٠٠٠٠٠	ذبيحه
الاجمالي							

\* منها ١٥٠٠ للاجئين .

٢١ جلول ٢١

# البنك الإسلامي للتنمية قاعدة من لحوم الهندي والأضاحي

مشروع الموازنة التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٤هـ  
على أساس الافادة من الحد الأدنى لعقود التشغيل

ملاحظات	١٤١٤هـ تقديري	١٤١٣هـ		البيان
		فملي مدفوع + متوقع دفعه	تقديري	
	٢ ٣٠٠ ٠٠٠	٢ ٣٠٠ ٠٠٠	٢ ٥٠٠ ٠٠٠	النقل البري
	٢ ٦٠٠ ٠٠٠	٢ ٤٤٠ ١٦٠	٢ ٦٠٠ ٠٠٠	النقل الجوي
	٦ ٤٠٠ ٠٠٠	٦ ١٤٥ ٢٥٣	٦ ٠٠٠ ٠٠٠	النقل البحري
	١٣ ٦٦٠ ٠٠٠	١٣ ٣٧١ ٣٦٧	١٣ ٩٠٠ ٠٠٠	التشغيل
	٢ ١٩٠ ٠٠٠	٢ ٤٤٦ ٢٥٠	١ ٩٥٠ ٠٠٠	الصيانة
	٦٠٠ ٠٠٠	٦٢٩ ٥٢٤	٧٥٠ ٠٠٠	تغذية العاملين
	٢٥٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	التقليم
	١ ٠٥٠ ٠٠٠	١ ١٠٠ ٠٠٠	١ ٣٠٠ ٠٠٠	البيطريين
	٢٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	التأمين التكافلي
	٢٥٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	٥٠٠ ٠٠٠	المطبوعات
	٥٠٠ ٠٠٠	٧٠٠ ٠٠٠	٧٠٠ ٠٠٠	الاعلام
	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠ ٠٠٠	المحطات الخارجية
	٤ ١٠٠ ٠٠٠	٤ ٦٠٠ ٠٠٠	٤ ٥٠٠ ٠٠٠	مكافآت العاملين
	١ ٢٥٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ١٠٠ ٠٠٠	الشربة
	٤٠٠ ٠٠٠	٣٠٧ ٨٨٠	٨٠٠ ٠٠٠	التجيد
	٤٤٠ ٠٠٠	٤٣٢ ٦٩٧	٤٤٠ ٠٠٠	عولة المبيعات
	-	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	انشاء الجمادات
	-	١ ٤٩٨ ٣٣١	-	انضمامات مؤقتة
	٢٠٠ ٠٠٠	١٦٤ ١٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	طلبة العلم
	-	(١ ٤٩٨ ٣٣١)	-	استخدامات غرامات
	-	-	-	المقاولين
	٢٧ ٨٤٠	٣٩ ٤٣٧ ٢٣١	٤٠ ٠٤٠ ٠٠٠	المجموع

متوسط نصيب الرأس =  $\frac{٢٧ ٨٤٠ ٠٠٠}{٤٤٠ ٠٠٠} = ٨٦$

معر شراء الرأس المتعاقد عليه  
قيمة الكوبون المتوقع  
٢٨٩  
٢٧٥ ريال

صفر/موازنة (٢)

Implementation ISLAMIC DEVELOPMENT BANK

البنك الإسلامي للتنمية

ص. ب. : ٥٩٢٥ جدة ٢١٤٣١ - تلکس : ٦٠١١٣٧ / ٦٠١٤٠٧ - تلکس عربي : ٦٠١٩٤٥ اسلام

فاکس : ٦٣٦٨٧١ - برقا : بنك اسلامي - ت : ٦٣٦١٤٠ ( عشرة خطوط )

P. O. Box 5925, JEDDAH 21432 - TELEX : 601137 - 601437 - TELEX ( ARABIC ) : 601945 ISLAM  
FACSIMILE : 6366871 - CABLE : BANK ISLAMI - TELEPHONE : 6361400 ( 10 LINES )

# مشروع الموازنة التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٥هـ على اساس

## الافادة من ٤٨٠,٠٠٠ رأس

ملاحظات	١٤١٥هـ	١٤١٤هـ		البيان
	تقديري / ٤٨٠,٠٠٠ رأس	فعلي / ٢٠٠,٠٧٤ رأس	تقديري / ٤٤٠,٠٠٠ رأس	
	٢,٢٠٠,٠٠٠	٢,٣٠٠,٠٠٠	٢,٣٠٠,٠٠٠	النقل البري
	٣,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٦٨,٩٠٠	٢,٦٠٠,٠٠٠	النقل الجوي
	٧,٠٠٠,٠٠٠	٦,٣٥٦,٢٠٠	٦,٤٠٠,٠٠٠	النقل البحري
	١٣,١٤٥,٢٠٠	١٥,٨٤٣,١٢١	١٣,٦٦٠,٠٠٠	التشغيل
عقار واحد	٢,١٦٥,٠٠٠	٢,١٩٣,٠٠٠	٢,١٩٠,٠٠٠	الصيانة
كم سدر لثمن	٦٠٠,٠٠٠	٧٨٩,٢٧٣	٦٠٠,٠٠٠	تغذية العاملين
مدرم	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	التقطيع
تكميل لـ د	١,٢٥٠,٠٠٠	١,٠٧٥,٠٠٠	١,٠٥٠,٠٠٠	البيطريين
??	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	التأمين التكافلي
?? لس	٢٢٥,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	٣٥٠,٠٠٠	المطبوعات
?? لس	٥٥٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	الاعلام
??	١,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	المحطات الخارجية
	٣,٨٠٠,٠٠٠	٤,٧٢٠,٠٠٠	٤,١٠٠,٠٠٠	مكافآت العاملين
	٥٥٠,٠٠٠	٥٢٤,٣١٩	٥٥٠,٠٠٠	النقل والحافلات
	٨٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	النثرية
	٩٦٠,٠٠٠	١,٦٣٨,١٩٢	٤٠٠,٠٠٠	التجميد
	٤٨٠,٠٠٠	٥١٧,٩٥٢	٤٤٠,٠٠٠	عمولة المبيعات
	٥٠٠,٠٠٠	١,٥٠٥,٤٤٨	—	انشاءات مؤقتة
	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	طلبة العلم
	٢,٢٣٢,٠٠٠	—	—	مخصص للطواريء
	٣,٥٧١,٢٠٠	—	—	صيانة عاجلة لتجهيزات المجازر
	٤٤,٦٧٨,٤٠٠	٤٣,٥٠٦,٤٠٥	٣٧,٨٤٠,٠٠٠	المجموع
	٤٤,٦٧٨,٤٠٠	٤٤,٧٢٦,٣٦٤	٣٧,٨٤٠,٠٠٠	مساهمات الحاج
	٩٣,٠٠٨	—	متوسط نصيب الرأس	
	٢٨١,٩٢	—	متوسط سعر شراء الرأس المتعاقد عليه	
	٣٧٥	—	قيمة الكوبون المتوقعة	

د. حميد البني  
١٤١٥/٨/٢٠

المركز المالي الموحد لمشاريع المشروع لعام 1417 هـ الموافق 1418/05/30

الإجمالي العملي	الإجمالي المتبقي	مجموع		المجموع		الملاحظات
		المجموع عن الإجمالي	المجموع عن الإجمالي	المجموع عن الإجمالي	المجموع عن الإجمالي	
1,854,958.00	2,250,000.00	100,000.00	200,000.00	1,754,958.00	2,050,000.00	النقل البري
2,084,918.00	2,000,000.00	0.00	0.00	2,084,918.00	2,000,000.00	النقل الجوي
6,169,814.00	6,300,000.00	0.00	0.00	6,169,814.00	6,300,000.00	النقل البحري
16,260,816.00	16,602,100.00	2,576,000.00	2,670,000.00	13,684,816.00	13,932,100.00	التشغيل
2,631,989.00	2,800,000.00	0.00	500,000.00	2,631,989.00	2,300,000.00	الصيانة
669,860.00	900,000.00	316,638.00	300,000.00	353,222.00	600,000.00	تغذية العاملين
158,701.00	150,000.00	0.00	0.00	158,701.00	150,000.00	التقطيع
1,033,778.00	1,150,000.00	210,630.00	250,000.00	823,148.00	900,000.00	الطبطين
131,612.00	190,000.00	29,450.00	50,000.00	102,162.00	140,000.00	التأمين الكفافي
77,200.00	100,000.00	19,900.00	0.00	57,300.00	100,000.00	المطبخات
512,725.00	550,000.00	32,424.00	50,000.00	480,301.00	500,000.00	الإعلام
568,618.00	800,000.00	12,560.00	50,000.00	556,058.00	750,000.00	اتصالات ومحطات خارجية
4,826,935.00	4,750,000.00	1,586,755.00	1,400,000.00	3,240,180.00	3,350,000.00	مكافآت العاملين
526,679.00	450,000.00	87,887.00	0.00	438,792.00	450,000.00	التكاليف والحافلات
790,530.00	720,000.00	191,516.00	250,000.00	599,014.00	470,000.00	التشريع
306,339.00	650,000.00	100,000.00	200,000.00	206,339.00	450,000.00	التجديد
611,431.00	440,000.00	0.00	0.00	611,431.00	440,000.00	عمالة المبيعات
627,601.00	350,000.00	416,200.00	350,000.00	211,401.00	0.00	الإرشادات المؤقتة
303,200.00	320,000.00	74,000.00	100,000.00	229,200.00	220,000.00	طلبة العلم
151,485.00	130,000.00	151,485.00	130,000.00	0.00	0.00	معدات من المشروع
102,800.00	150,000.00	0.00	0.00	102,800.00	150,000.00	مكافآت المحزرة البديلة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستلزمات وقطع غيار
40,401,989.00	41,752,100.00	5,905,445.00	6,500,000.00	34,496,544.00	35,252,100.00	المجموع
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مخصص م. الجبال والبقر
36,906,940.00	38,252,100.00	2,290,200.00	3,000,000.00	34,616,740.00	35,252,100.00	مساهمات الحجاج
(3,495,049.00)	(3,500,000.00)	(3,615,245.00)	(3,500,000.00)	120,196.00	0.00	الرصيد
3,500,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	0.00	0.00	مساهمة البنك
4,951.00	0.00	(115,245.00)	0.00	120,196.00	0.00	القائض أو المحز النهائي

م. الجبال والبقر

